

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA  
ADILSON ANTONIO VOLPI**

**REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO:  
O FUNDAMENTO PROFUNDO DA PEQUENA EMPRESA SUSTENTÁVEL**

**CURITIBA  
2011**

**ADILSON ANTONIO VOLPI**

**REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO:  
O FUNDAMENTO PROFUNDO DA PEQUENA EMPRESA SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito parcial para obtenção do título de mestre.

**Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa**

**CURITIBA  
2011**


## TERMO DE APROVAÇÃO

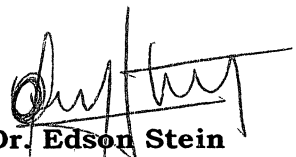
Adilson Antonio Volpi

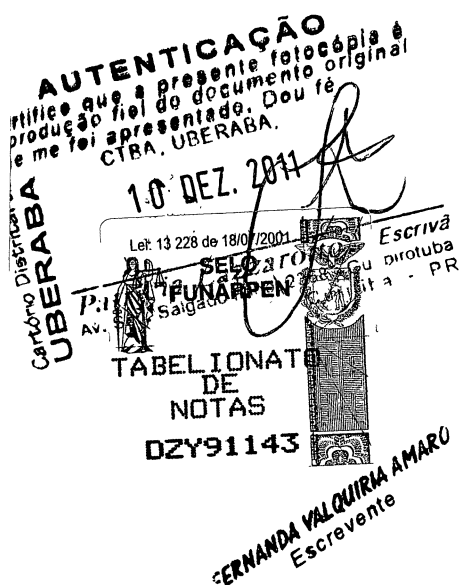
**“Repertório do proprietário - O fundamento profundo da pequena empresa sustentável”**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
Prof. Dr. Armando João Dalla Costa  
(Orientador/UFPR)

  
Prof. Dr. Fabio Doria Scatolin  
(Examinador/UFPR)

  
Prof. Dr. Edson Stein  
(Examinador/UNIBRASIL)



09 de dezembro de 2011

## DEDICATÓRIA

À conspiração do bem universal, pela permissão, proteção, inspiração e luz.

Antonio (in-memoria) e Ernestina - meus amados pais, gratidão eterna pela vida, fé, dedicação, desprendimento e valores humanistas.

Neida – minha amada, refugio, cúmplice, companheira guerreira e solidária, gratidão eterna pelos filhos, carinho, compreensão e estímulo em nossa jornada.

Erica e Bruno – meus filhos amados, gratidão eterna pela felicidade que nos proporcionam.

## AGRADECIMENTOS

Irmãos – amados e amigos de fé, de sentimentos reservados e solidários.

Irmãs – amadas e amigas de fé, acolhedoras e humanistas educadoras.

Sobrinho(a)s – alegria, convívio fraternal e perpetuidade.

Tio(a)s – a certeza do poder da coerência do bem querer.

Primo(a)s – amizade, cumplicidade e apoio fraterno.

Cunhado(a)s – amizade, aprendizado e apoio.

Sogro(a) – amizade, perseverança e acolhida.

### **Professore(a)s – timoneiros fraternos.**

Pe. João – uma direção inequívoca para a vida.

Gelásio – amigo de fé e condutor para academia.

Grupo peregrinos – uma lição de fé, uma estrela guia.

Pedro Nelson – amigo de fé e cúmplice do projeto solidário.

Grupo pupilos – o alvorecer da espiritualidade em comunhão.

CRC/PR- oportunizador e viabilizador da pesquisa de campo.

Grupo São Felix – um aprendizado do sempre alerta para servir.

Amigo(a)s – fiadores dos sonhos e acolhedores nas encruzilhadas.

COT - fonte de inspiração e da consciência do empreendedorismo.

UFPR– acolhimento transformador e revelador do saber comprometido.

Professor Armando – gratidão pela orientação, apoio e estímulo permanente.

Bamerindianos - aprendizado cooperativo, amizades sólidas e forjamento do trabalho ético.

## EPÍGRAFE

A cada aprender, agradeça pela vida, seja ela como for, pois será sempre o tudo no aqui e agora.

AAVolpi

Quer queira ou não, sua organização é uma escola. Quanto melhor for a escola, melhores serão os resultados.

Vicente Falconi

O objetivo da luta não é apenas sobreviver, mas construir um empreendimento que provoque impacto diferenciado no mundo.

James C.Collins & Jerry I.Porras

Para as empresas visionárias, o sucesso e o superar a concorrência não é a meta final, mas o resultado residual de se perguntarem incansavelmente :

“Como podemos nos desenvolver para nos sairmos melhor amanhã do que nos saímos hoje?”

James C.Collins & Jerry I.Porras

Ir ao âmago das questões. Tomar logo pulso dos negócios. Ver a árvore e a floresta.

Baltasar Gracián –Jesuíta Espanhol –Século XVII

O negócio do negócio é o negócio.

Alfred P. Sloan

## RESUMO

Diante dos dados do SEBRAE/SP (2010) indicando que apenas 42% das empresas paulistanas permanecem ativas após cinco anos de sua abertura, o presente trabalho tem por objetivo identificar um “fundamento profundo” que uma vez observado possa contribuir para a elevação do índice de sucesso das Pequenas e Médias Empresas. No desenvolvimento do trabalho foram utilizados basicamente dois tipos de metodologias. A primeira foi o embasamento teórico ( neoclássico e neoschumpeteriano ) com ênfase na Teoria Evolucionária (Nelson e Winter) e na Teoria do Crescimento da Firma (Penrose) e outras referências. A segunda metodologia envolveu a análise de dados do SEBRAE, do GEM, da Associação Brasileira de Franquias e uma pesquisa de campo. Desta investigação foi possível apreender as principais causas do baixo índice de sucesso (elevado índice de mortalidade precoce) das Pequenas e Médias Empresas (PME), bem como, aspectos fundamentais para a sustentabilidade econômica das empresas, sendo os mais relevantes: a) Os Repertórios (Rotinas e habilidades); b) As estratégias, estruturas e aptidões (essenciais e dinâmicas); c) O potencial e o uso dos serviços produtivos na identificação e aproveitamento das oportunidades produtivas; d) Os princípios eternos das empresas visionárias (preservação do núcleo central e estímulo ao progresso); e) O esforço que deve ser feito pelos novos pequenos empresários durante o processo de sua transição para o universo do “mundo de dono de um negócio”. Deste contexto e associado à crescente participação dos modelos de negócio de franquias, foi possível vislumbrar a presença exuberante dos postulados evolucionários, em especial do REPERTÓRIO (rotinas e habilidades), na trajetória das empresas e na atuação dos proprietários de empresas bem sucedidas (sustentáveis economicamente). Concluiu-se o trabalho, qualificando a execução disciplinada do “Repertório do Proprietário” como o Fundamento Profundo da PME sustentável.

Palavras Chaves: rotina, repertório do proprietário, sustentabilidade, pequenas e médias empresas

## ABSTRACT

In function of data's SEBRAE / SP (2010) indicating that only 42% of São Paulo's companies remain active after five years of its opening, this study aims to identify a "deep foundation" that once seen can contribute to the increase of the index success of small and medium enterprises. In developing this work were used basically two types of methodologies. The first was the theoretical foundation (neoclassical and neoschumpeterian) with emphasis on the Evolutionary Theory (Nelson and Winter) and on the Theory of the Growth of the Firm (Penrose) and other references. The second methodology uses the analysis of data SEBRAE, GEM, the Brazilian Association of Franchises and field research. From this investigation was possible to identify the main causes of low success rate (high rate of early mortality) of small and medium enterprises (SMEs), as well as the keys to the economic sustainability of the companies, which the most relevant are: a) directories (routines and skills); b) the strategies, structures and skills (essential and dynamic); c) the potential use of services and productive in identifying and exploiting productive opportunities; d) the eternal principles of visionary companies (preserving the core and encouragement to progress); e) the effort that must be made by the new small business owners during the transition into the world of the "world of a business owner". In this context and associated with the increasing participation of the business model of franchising, it was possible to discern the presence of exuberant evolutionary assumptions, in particular repertory (routines and skill), the trajectory in the performance of companies and business owners successful (economically sustainable). We conclude the work describing the disciplined execution of the "Owner's Repertory" as the foundation's deep sustainable of SMEs.

Keywords: routine repertoire of the owner, sustainability, small and medium enterprises.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Evolução do número de redes de franquias no Brasil.....	122
Gráfico 2	Faturamento do setor de franquias no Brasil em bilhões de reais.....	123

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Taxa de mortalidade das empresas do Estado de SP.....	70
Tabela 2.2	Estimativas do custo social do fechamento das empresas paulistas.....	71
Tabela 2.3	Motivos alegados pelas empresas encerradas para o fechamento do negócio – empresas paulistas.....	71
Tabela 2.4	Características de empresas encerradas e em atividade....	72
Tabela 2.5	Comparação entre características do proprietário.....	73
Tabela 2.6	Comparação entre planejamento e gestão.....	74
Tabela 2.7	Comportamento do empreendedor- comparação.....	74
Tabela 2.8	Comparação relativa ao ambiente institucional.....	75
Tabela 2.9	Gestão empresarial.....	75
Tabela 2.10	Principal ação para atrair e conquistar clientes.....	77
Tabela 2.11	Fator mais importante para a sobrevivência das empresas na avaliação dos entrevistados.....	78
Tabela 2.12	Principal motivo que levou o empresário à abertura da empresa.....	78
Tabela 2.13	Sentimento de quem encerrou as atividades.....	79
Tabela 2.14	Resumo das principais causas e recomendações da mortalidade das empresas paulistas.....	79
Tabela 2.15	Dados do fator planejamento.....	81
Tabela 2.16	Índices de comparação entre fatores de gestão entre empresas ativas e encerradas.....	82
Tabela 2.17	Índices de comparação de fatores chaves entre empresas ativas e encerradas.....	83
Tabela 2.18	Evolução do número de redes de franquias no Brasil.....	122
Tabela 2.19	Faturamento das franquias no Brasil.....	123
Tabela 2.20	Faturamento por segmento em R\$ milhões.....	124

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>ABF</b>	Associação Brasileira de Franchising (ABF)
<b>CRC-PR</b>	Conselho Regional de Contabilidade do Paraná
<b>COT</b>	Caso observado no trabalho
<b>GEM</b>	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
<b>PME</b>	Pequenas e Médias Empresas
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas empresas

## GLOSSÁRIO

**Aptidões dinâmicas:** Capacidade de uma organização de inovar e tirar vantagem econômica da invenção. (Nelson,2006,p.182-183)

**Aptidões essenciais:** Rotinas praticadas, construídas dentro de uma organização, que definem um conjunto de ações que ele é capaz de fazer com segurança (Nelson,2006,p.182)

**Empresa sustentável:** Empresa capaz de sustentar a viabilidade econômico-financeira dos empreendimentos e, ao mesmo tempo, preservar a integridade ambiental para as gerações atuais e futuras e construir relacionamentos mais harmoniosos na sociedade, resultando numa reputação positiva e sólida. (IBGC,2007,p.15)

**Empresa visionária:** empresa que prospera durante muitos anos. Características: líder no seu setor, muito admirada, deixou uma marca indelével no mundo, mais de 50 anos de vida, teve várias gerações de altos executivos, passou por ciclos de vida de vários produtos/serviços. (Collins,1996,p.16),

**Fundamentos profundos:** Fundamentos vitais para a criação de riqueza que são essenciais em todas as economias, em todos os estágios de desenvolvimento, em todas as culturas e civilizações e em todas as épocas (passado, presente ou futuro). (Toffler,2007,p.44-45)

**Interstício da economia:** Quando as oportunidades de expansão na economia estiver crescendo em ritmo mais rápido do que o possível de ser aproveitado plenamente pelas grandes firmas, e se estas não puderem impedir o ingresso de firmas menores, haverá condições para o contínuo aumento do tamanho e do número de pequenas firmas mais dota. (Penrose,2006,p.329)

**Núcleo Central de uma empresa visionária: Valores centrais** (*pequeno conjunto de princípios gerais de orientação, não devem ser comprometidos em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismo de curto prazo*) e **objetivos** (*os motivos fundamentais pelos quais a organização existe além de simplesmente ganhar dinheiro*). (Collins,1996,p.115)

**Oportunidades produtivas da firma:** compreendem todas as possibilidades produtivas vislumbradas como aproveitáveis por seu “empresário” (Penrose,2006,p.72)

**Princípios eternos das empresas visionárias:** preservar o núcleo central e estimular o progresso.(Collins, 1996, p.124)

**Recursos produtivos:** Cada um dos elementos-fatores, de qualquer natureza, que possam ser utilizados pela empresa para a consecução de seus objetivos empresariais. Todo recurso, pode ser visto como um feixe de possíveis serviços (Penrose,2006,p.120)

**Repertório:** Conjunto de habilidades e rotinas que um membro particular (unidade capaz de fazer algo por conta própria) pode realizar em algum ambiente apropriado. (Nelso e Winter, 2005,p.151-152)

**Rotina:** Padrão recorrentemente observável nas diversas atividades desenvolvidas na organização, resultando em eficácia regular e sem incidentes de um desempenho organizacional ou individual.( Nelson e Winter,2005,p.151)

**Serviço produtivo:** resultados passíveis de serem obteníveis através de diferentes usos viáveis de cada um dos recursos produtivos já controlados pela empresa de recursos adquiridas no mercado na empresa. (Penrose,2006,p.120)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	15
1.2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
1.3	PESQUISAS E DADOS.....	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
<b>2</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1</b>	<b>A EMPRESA.....</b>	<b>24</b>
2.1.1	CONCEITOS.....	24
2.1.2	OBJETIVOS DA EMPRESA.....	27
2.1.3	FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS.....	29
2.1.4	PORQUE AS EMPRESAS DIFEREM.....	47
2.1.5	O HOMEM DE NEGÓCIO - O EMPRESÁRIO.....	51
2.1.6	A EMPRESA VISIONÁRIA (UM REFERENCIAL).....	63
<b>2.2.</b>	<b>A PEQUENA EMPRESA ECONOMICAMENTE SUSTENTÁVEL.....</b>	<b>67</b>
2.2.1	CARACTERIZAÇÃO. – CENÁRIO.....	68
2.2.2	DIFICULDADES À SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA.....	69
2.2.3	QUESTÕES CHAVES À SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA.....	88
2.2.4	PLANTA DA VIDA & PLANTA DO NEGÓCIO.....	110
2.2.5	REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO - FUNDAMENTO PROFUNDO.....	111
2.2.6	AS EVIDÊNCIAS DO REPERTÓRIO NAS FRANQUIAS.....	119
<b>3</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>124</b>
3.1	O PROPRIETÁRIO E A PEQUENA EMPRESA.....	125
3.2	REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO – O FUNDAMENTO PROFUNDO	125
3.3	PRÓXIMO PASSO – CULTURA DO REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO.....	126
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>127</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>130</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

Segundo o SEBRAE-SP(2010), apenas 42% das empresas paulistanas permanecem ativas após cinco anos de sua abertura. Apesar do baixo índice de sucesso das pequenas empresas no Brasil o ritmo de abertura de novos negócios no Brasil é impressionante, em 2010 foram criadas 1.370 mil novas empresas sendo 752,6 mil de empreendedores individuais , sendo que em 2009 foram abertas um total de 680,8 mil novas empresas. (MDIC,2011).

Estes dado nos levam a uma reflexão, pois demonstra que não estamos sendo capaz de evitar os altos custos – econômicos e sociais – decorrentes do baixo índice de perenização dos novos empreendimento. Desta reflexão veio a motivação para deste trabalho, cujo objetivo consiste na “identificação de um fundamento profundo que uma vez observado, possa contribuir para a elevação do índice de sucesso – economicamente sustentável- das Pequenas e Médias Empresas ( ou seja, reduzir os índices de mortalidade precoce das PME brasileiras).

“Os teóricos deveriam ter por objetivo dizer a verdade em suas teorizações, mas não podem ter por meta falar toda a verdade. Isso porque a teorização consiste precisamente em centrar foco naquelas entidades e relações da realidade que se acredita serem centrais ao fenômeno estudado – e ignorar totalmente o resto.” (Nelson e Winter, 2005,p.202)

Este trabalho não foge a regra acima, pois procura focar na identificação do “fundamento profundo” da sustentabilidade econômica da pequena empresa, diante das inúmeras causas, muitas recorrentes, apontadas para se justificar o baixo índice de empresas que permanecem ativas após cinco anos da abertura.

## 1.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diante da literatura voltada para a compreensão dos fenômenos econômicos das atividades empresariais e do propósito deste trabalho, a opção foi por selecionar uma bibliografia não exclusivamente do *mainstream* da análise econômica, porém, de forte conteúdo para a estruturação de uma visão realista das questões relevantes na trajetória das empresas, em especial das Pequenas Empresas.

Associando a motivadora para este trabalho, com a minhas atividades acadêmicas fortemente voltadas para temáticas da empresas, a participação como membro convidado do Conselho Temático das Pequena e Médias Industrias- vinculado a Federação das Indústrias do Paraná, bem como, pela convivência com membros de minha família e amigos proprietários de pequenas empresas, foi natural a percepção de que os postulados neoclássicos não dariam conta do desafio proposto e que os postulados neo-schumpeterianos –evolucionários seriam o suporte preponderante do trabalho.

A revisão bibliográfica estará presente em cada tópico temático, sendo apresentado a seguir os principais postulados que deram suporte a conclusão deste trabalho.

### 1.2.1 – Postulados neo-clássicos da firma.

Tendo presente que as atuais abordagens da Teoria da Firma são parte da evolução natural do conhecimento econômico relativamente ao papel e forma de atuação das organizações empresariais, a seguir é apresentado uma breve síntese dos postulados neoclássicos, bem como, a suas lacunas que por sua vez foram os pontos de partida para o entendimento das atuais abordagem economias das firmas.

Alfred Marshall (1982), apresentou a visão da firma representativa, como decorrência do entendimento de que é a oferta e a demanda que orientam a alocação dos recursos. Nesta firma representativa, seu dirigente –



gestor- atua de forma sempre racional, visando a maximização do lucro, tendo como perfeita a informação entre os participantes do mercado . Sob esta perspectiva, a firma é uma máquina maximizadora de lucros ( compra e combina insumos-fatores, elegendo uma determinada maneira de combiná-los e finalmente coloca os produtos no mercado)

De acordo com TIGRE (referido em Vieira,2011) “o irrealismo dos princípios da teoria neoclássica pode ser constatado nas seguintes premissas: a) A firma é vista como uma “caixa preta”, que combina fatores de produção disponíveis no mercado para produzir produtos comercializáveis; b) O mercado, embora possa apresentar situações transitórias de desequilíbrio, tende a estabelecer condições de concorrência e informações perfeitas. A firma também se depara com um tamanho “ótimo” de equilíbrio; c) As possibilidades tecnológicas são usualmente representadas pela função produção, que especifica a produção correspondente a cada, combinação possível de fatores. As tecnologias estão disponíveis no mercado, seja através de bens de capital ou no conhecimento incorporado pelos trabalhadores; d) É assumida a racionalidade perfeita dos agentes, diante de objetivos da firma de maximização de lucros”.

Diante destas premissas, compreender a firma e seu crescimento não são questões relevantes, uma vez que diante de concorrência perfeita as escolhas a serem feitas são mínimas. Segundo Tigre (1998), (referido em Santos-2005) a firma neoclássica estava mais preocupada com o sistema de preços do que com a organização e estrutura interna da firma, um modelo de firma que vigorou na Revolução Industrial Britânica e que negligenciava a tecnologia como uma variável endógena do ambiente econômico.

“A teoria neoclássica forneceu uma maneira frutífera de olhar para certos padrões macroeconômicos de crescimento. No entanto, foi notavelmente malsucedida no que se refere ao fenômeno da mudança tecnológica, e com relação a isso, essa teoria permanece como um obstáculo para pensar os fenômenos microeconômicos e macroeconômicos dentro da mesma moldura intelectual” (Nelson e Winter, p. 339).

Apesar destas ponderações de irracionalidade da teoria neoclássica em relação a firma, entende-se que a visão neoclássica da firma tem uma contribuição significativa na atuação das empresas, especialmente quando olhamos as empresas como participantes de um mercado cada dia mais complexo. Mesmo considerando as diferentes estruturas de mercado a que as firmas estão inseridas e por mais que cada empresa tenha a sua particularidade e dinâmicas operacionais própria, nas decisões das firmas (sejam elas de natureza estratégica ou operacionais) observa-se o seguinte:

- a) Não maximizam o lucro, mas trabalham para lucrarem continuamente, não com o máximo lucro, mas com o maior lucro possível dentro das diferentes faixas de desenvolvimento( ou estratégias comerciais);
- b) Não são perfeitamente racionais, porém, sua atividades incorporam decisões com forte conteúdo racional (certamente uma racionalidade parcial);
- c) Não alocam os recursos o tempo todo guiada apenas pela oferta e demanda, porém, sua sobrevivência não pode ignorar a força e as oportunidades efetivamente existente no mercado, mesmo que fora do equilíbrio.

Observando o dia-dia das empresas, especialmente das Pequenas Empresas, que os preceitos neoclássicos estão presentes como balizadores na condução estratégica, na sua interação com as inúmeras forças gerais do mercado, enquanto os postulados neo-schumpeterianos (evolucionários) suportam com maior aderência o *modus-operandi* das empresas na sua busca contínua sustentabilidade econômica.

#### 1.2.2 – Postulados Neo-schumpeterias – evolucionários da firma.

Como decorrência das lacuna identificada na teoria neoclássica para explicar o funcionamento das organizações empresariais, novas visões sobre a firma foram surgindo, em especial os postulados neo-schumpeterianos - evolucionários, cuja evolução foi magnificamente abordada por Rosele Marques Vieira, em seu artigo “Teoria da firma e inovação: um enfoque neo-schumpeteriano, e que em parte transcrevemos a seguir:

“Edith Penrose ( 1959) contribuiu para o entendimento do papel da tecnologia e do conhecimento no crescimento da firma. Interpretou a firma como uma organização, na qual várias habilidades e conhecimentos são reunidos na tentativa de produzir mercadorias. A capacidade da firma tanto de explorar habilidades e conhecimentos como em inovar é o que determina o quanto a firma pode crescer ( PESSALI e FERNANDEZ ,2006). Mediante, o trabalho da autora é que foi proposto ,uma análise da firma centrada nas suas capacitações internas. A função econômica primária da firma é fazer uso de recursos produtivos para fornecer mercadorias e serviços para a economia de acordo com planos desenvolvidos e executados dentro da firma (PENROSE, 1959). Dessa forma, a autora entende a firma como uma organização, uma vez que as atividades de planejamento e execução requerem um corpo administrativo sujeito à hierarquia e divisão de trabalho, tanto no âmbito gerencial como produtivo. Cabe ressaltar, que o crescimento da firma estará , em grande parte atrelado ao fator tempo, ou seja, o tempo necessário para se elevar, por meio do aprendizado, a capacitação organizacional dentro da firma, a qual, define o grau de eficiência na utilização dos recursos produtivos. O crescimento da firma é, um processo que demanda tempo, e o conhecimento adquirido pela equipe gerencial não pode ser descrito nem repassado mecanicamente, sendo este um fator de desenvolvimento da firma de forma única e original. Os recursos produtivos, apesar de importantes para o crescimento da firma, são apenas, um conjunto de serviços em potencial; a forma como serão utilizado é que definirá a vantagem competitiva da firma sobre as outras. No entanto, para autora, os serviços produtivos não se referem a combinações quantitativas de fatores (como na firma neoclássica), e sim, à qualidade dos recursos humanos e físicos existentes no interior da firma e, mais especificamente, aos benefícios que sua utilização acarreta ao funcionamento e crescimento da empresa.

A contribuição de Penrose , está em deslocar o campo de análise para o interior da firma. O crescimento e desempenho resultam do que , ela denomina de base tecnológica e “espírito empreendedor” existente em cada firma, de forma única e distintiva a cada unidade de produção. As teorias evolucionárias ou neoschumpeterianas, mostraram uma nova visão para o estudo da firma. FREEMAN (1974,1984) foi o primeiro a resgatar a contribuição de Schumpeter, no sentido de incorporar o progresso técnico como variável-chave do processo evolucionário da firma e do mercado, bem como revelou características básicas das estratégias tecnológicas que as firmas adotam. Por outro lado, NELSON e WINTER (1982) iniciaram uma linha de investigação apoiada em Simon, Schumpeter, Penrose e em conceitos transpostos da biologia evolucionista, visando incorporar a questão tecnológica à teoria da firma. DOSI (1982) complementa a idéia de estratégia tecnológica , propondo a noção de paradigma e trajetórias tecnológicas, como idéia de um padrão de solução de problemas tecnológicos. O enfoque evolucionista, possibilitou o tratamento da firma em

termos dinâmicos. Mostrando a permanente busca da firma em introduzir mudanças em seus produtos e processos produtivos num ambiente de seleção de mercado, e evidencia a existência de um processo dinâmico, cujos resultados são determinados pelo tempo, onde o comportamento das firmas é explicado por, rotina, busca e seleção. A firma busca explicar os processos que transformam a economia capitalista endogenamente, num ambiente , onde os agentes decidem sob condições de racionalidade limitada e incerteza. Assim, diferindo da teoria neoclássica, que fundamenta-se nas hipóteses de maximização, equilíbrio, e onde o progresso técnico é exógeno. Conforme, NELSON e WINTER (1982) a adoção da racionalidade limitada e processual resultou em modificações acerca do comportamento dos agentes econômicos, na visão dos neo-schumpeterianos, passando a ser representado pelas noções de rotinas”. (Vieira, 2011, p. 6-7).

Apesar de críticas à teoria evolucionário da firma de “não tratar adequadamente o potencial conflitos entre gerentes e acionistas” e “crescimento excessivamente endógeno”(Santos, 2005), por este trabalho ter como foco questões ligadas a pequenas empresas (na sua grande maioria geridas pelo próprio proprietário e com o crescimento-desenvolvimento fortemente dependente, qualidade e uso dos recursos disponíveis em sua estrutura operacional), ratifica-se que os postulados evolucionários são os mais adequados para o propósito desta pesquisa, em especial as contribuições de Penrose e Nelson & Winter, que foram complementadas com as visões de Collis(1996 ), Baraja (2008), Falconi ( 2009 ) e Mosso ( 2010) que serão destacadas longo do trabalho.

Resumidamente, pode-se afirmar que quando o proprietário de uma pequena empresa tem uma razoável convicção de onde pode chegar e assume a responsabilidade da busca da própria demanda a ser atendida, no dimensionamento de sua meta, (denominada por Collins em 1996 de meta audaciosa) o empresário vislumbra a possibilidade de utilizar todo o potencial de seus recursos produtivos (estrutura, pessoas, conhecimento e habilidades), ou seja, o volume de serviços produtivos que entende ser capaz de mobilizar em sua empresa, mediante acionamento dos recursos humanos para a execução de seus respectivos repertórios (rotinas e habilidades), ou mesmo, gerando novas rotinas economicamente viáveis para tirar proveito das oportunidades lucrativas identificadas. É nesta trajetória de buscas, seja

utilizando as rotinas vigentes (garantidoras das aptidões essenciais) ou descoberta de novas rotinas (aptidões dinâmico-garantidoras do progresso), que o pequeno empresário vai construindo e consolidando o seu negócio. Esta forma de entender o caráter evolucionário da trajetória das empresas está subjacente nas sínteses das idéias-chaves da teoria evolucionária:

“A qualquer momento, as firmas são vistas como possuidoras de várias aptidões, procedimento e regras de decisão determinando o que elas fazem, diante das condições externas. Elas também se envolvem em várias operações de “busca” por meio das quais descobrem, julgam e avaliam mudanças possíveis de suas maneiras de fazer as coisas. As firmas cujas decisões são lucrativas, dentro do ambiente de mercado, conseguem expandir-se; as que não são lucrativas se contraem. O ambiente de mercado que circunda as firmas individuais pode ser parcialmente endógeno ao sistema de comportamento tomado como um todo; por exemplo, os preços dos produtos e dos fatores podem ser influenciados pela oferta de produtos do ramo e pela demanda dos insumos” ( Nelson e Winter, 2005,p.304).

### **1.3 PESQUISAS E DADOS**

Para maior aproximação com a realidade, bem como, como para a fundamentação das análise e conclusões deste trabalho, foram incorporados em diferentes tópico, dados e informações das seguintes fontes pesquisadas:

1.3.1 –Pesquisa SEBRAE/SP(2010): Como o foco prioritário deste trabalho está voltado às PME, a opção natural para obtenção dos dados prioritários com aspectos vinculados à mortalidade e sobrevivência das empresas foram das pesquisas regulares feitas pelo SEBRAE. Diante das várias opções de informações existentes junto ao SEBRAE uma atenção especial foi direcionada à biblioteca do SEBRAE-SP, pela tradição e pelo seu longo histórico de levantamento de dados, bem como, pela relevância do mercado paulistano na economia nacional. Optou-se pela pesquisa divulgada no final de 2010 denominada “Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas – Agosto-2010”, que abrangeu o universo de 3.000 empresas

abertas nos anos de 2003 a 2007, no estado de São Paulo, tendo sido realizadas 2.008 entrevistas com sócios-proprietários e ex-sócios-proprietários

1.3.2 – Pesquisa de campo: Foi realizada uma pesquisa pelo autor junto aos profissionais de contabilidade que atendem prioritariamente as pequenas empresas, com o objetivo de extrair informações relativas ao comportamento das empresas relativamente a gestão do negócio.

Esta pesquisa teve o propósito de tentar compreender um pouco melhor o que fica subjacente nas manifestações dos empresários das várias pesquisas do SEBRAE, quando colocam sistematicamente como causas do encerramento da firma motivos como a falta de capital, problemas de planejamento e administrativos, problemas com sócios, entre outros. Para isto, foi elaborado um questionário que consta no Anexo 1. O questionário foi respondido por 39 contabilistas. Apesar de esta amostra ser pequena em relação ao universo ela pode ser usada, com restrições, como parâmetro para algumas inferências.

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira (questionário 1) as informações referem-se as PME clientes dos contabilistas que estivessem ativas há mais de cinco anos e a segunda parte (questionário 2) as informações referem-se as PME também clientes dos contabilistas que encerraram sua atividades antes de completar os cinco anos. As perguntas foram as mesmas independentes da situação da empresa, aberta ou encerrada.

A pesquisa foi realizada no período de 13 a 14 de julho de 2011, com os participantes de um evento promovido pela área de desenvolvimento do Conselho Regional da Contabilidade do Paraná, participantes estes que desenvolvem suas atividades profissionais em 34 diferentes cidades do Paraná.

1.3.3 - Relatório GEM-2009: Como forma de relacionar a evolução do empreendedorismo no Brasil, em especial de elementos que pudessem evidenciar dificuldades a elevação do percentual Pequenas Empresas bem

sucedidas (sustentáveis economicamente), foi incorporado ao trabalho, dados do Empreendedorismos no Brasil 2009- Relatório Executivo de responsabilidade do GEM(*Global Entrepreneurship Monitor*), relativamente a concentração de novos empreendimentos em mercados de elevados número de competidores-concorrentes e do baixo percentual de novos empreendimento que apresentam algum tipo de inovação.

1.3.4 - Informe ABF: Considerando que o modelo de negócio de Franquia foi citado, como uma possível referência para confirmar a incontestável postulação da teoria evolucionária, relativamente ao papel da rotina para o funcionamento eficaz das organizações, optou-se por apresentar os dados divulgados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) através de um informe publicitário do jornal Folha de São Paulo de 7 de novembro de 2011, dando conta da evolução quantitativa do modelo de franquia no Brasil.

## **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente trabalho está organizado em três capítulos dedicados ao desenvolvimento da proposta apresentada no objetivo geral.

O Capítulo 1 além de apresentar o objetivo, registra o referencial teórico e as fontes dos dados que suportam as análises e conclusões do trabalho.

No Capítulo 2 tem-se o desenvolvimento do núcleo central do trabalho abrangendo duas grandes abordagens. Na primeira abordagem, é apresentada uma visão da empresa, contemplando: conceituação da empresa, seus objetivos, as ferramentas fundamentais, porque as empresas diferem, o homem de negócio-empresário e a empresa visionária como um referencial. Na segunda abordagem, apresenta-se das questões inerentes as Pequena Empresa, sua caracterização, os desafios à sustentabilidade econômica, as questões chaves para a sustentabilidade econômica, importância da planta da vida e planta do negócio, um modelo básico do repertório do proprietário e evidências do repertório do proprietário nas franquias.

No Capítulo 3 a conclusão da dissertação é apresentada, ressaltando a importância da execução disciplinada do Repertório do Proprietário "o fundamento profundo da PME sustentável, destacando as limitações encontradas neste trabalho. Sugestões para novos trabalhos também fazem parte desse capítulo.

Finalizando, as referências bibliográficas utilizadas são citadas como também os anexos referentes ao questionário aplicado junto aos contabilistas

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 A EMPRESA**

Considerando que ao longo do tempo, as teorias voltadas para estudar as questões das unidades de produção, referem-se indistintamente como Firma, Empresa ou Organização, no presente trabalho estas três palavras devem ser entendidas como sinônimos e denotará empresa de propriedade privada atuando em um modo de produção capitalista.

Este capítulo tem por objetivo levantar os elementos chaves para o entendimento da trajetória das empresas, com um foco especial na sua jornada em busca da sustentabilidade

#### **2.1.1 CONCEITO**

*“A firma o “locus” da atividade inovativa” (Shumpeter, 1982)*

*“A firma constitui essencialmente um reservatório de recursos cuja utilização é realizada por meio de um arcabouço administrativo (Penrose, 2006)*

*“A firma constitui-se num repositório de conhecimento o qual se expressa por meio das rotinas” (Nelson e Winter, 2005)..*

*“Uma organização é uma máquina de acumulação de conhecimento” (Falconi, 2009).*

A preocupação em entender a real dimensão do que é uma empresa, do ponto de vista econômico, é antiga e, contemporaneamente podem-se identificar várias abordagens que procuram explicar o significado da firma e sua dinâmica ao longo do tempo. Para o propósito deste trabalho, torna-se relevante a conceituação da empresa do ponto de vista de sua estrutura



funcional, produtiva, ou seja, relativamente a sua condição de unidade econômica de produção, tendo como visão os postulados evolucionário e em particular de Penrose.

Sob a perspectiva da Teoria do Crescimento da Firma (Penrose, 2006), que complementada pela perspectiva da Teoria Evolucionária (Nelson e Winter, 2005), muito contribuirão na tarefa de compreender a dinâmica do conjunto produtivo das empresas e o papel desempenhado pelos diferentes atores envolvidos ao longo de sua trajetória.

Na elaboração da Teoria do Crescimento, é particularmente notável a grande preocupação de Penrose, em construir uma visão profunda e abrangente do conceito de Firma, especialmente por entender que as firmas sempre tiveram um posição relevante na análise econômica. Ao tratar da firma, assim a qualificou:

“Trata-se de instituições complexas que influenciam a vida econômica e social de diversas maneiras, envolvendo numerosas e diferentes atividades, tomando uma ampla variedade de decisões significativas, influenciadas por caprichos humanos múltiplos e imprevisíveis, embora geralmente orientadas pela luz da razão” (Penrose, 2006 p. 42).

Como forma de cristalizar a visão da firma sob a ótica da estruturação, funcionalidade, a seguir é apresentado a contribuição de Penrose que fundamenta grande parte deste trabalho, relativamente a questão vinculada a dinâmica da gestão econômica das empresas.

“A firma, uma organização administrativa, cuja função econômica primordial é a de fazer uso de recursos produtivos para o propósito de fornecer bens e serviços à economia de mercado conforme planos estabelecidos e postos em prática dentro da firma. Um aspecto importante na definição da firma, envolve o seu papel de unidade de planejamento administrativo autônomo, cujas atividades são inter-relacionadas e coordenadas por políticas formuladas com vistas a seus efeitos nas empresas como um todo”. Penrose, 2006, p. 49-51).

Neste ponto das considerações apresentadas, fica evidente que a firma como uma unidade-organização administrativa, tem sob seu domínio um conjunto de “recursos produtivos” com duas frentes distintas de uso, sendo que uma parte é utilizada para execução de “serviços administrativos” voltados para as questões de gestão (suporte, controle, coordenação, planejamento) geral da firma (neste grupo está o repertório do proprietário). Uma segunda parte dos “recursos produtivos” é utilizada direta ou indiretamente na execução de “serviços produtivos” voltados para geração-produção de bens e serviços a serem ofertados no mercado.

Uma questão importante que submerge deste conceito de firma, é a existência de um “serviço administrativo” com a função de coordenação geral, que no caso da pequena empresa é de total responsabilidade do proprietário além dos demais serviços administrativos ou serviços produtivos, a que todo pequeno empresário se vê obrigado a participar ativamente, pelo menos até tornar sua empresa economicamente sustentável.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, uma percepção que foi tomando a cada momento mais densidade foi a visão de que a firma é de fato uma síntese de inúmeros conhecimentos acumulados ao longo do tempo e que simultaneamente é um instrumento sócio-econômico de desenvolvimento, promoção e transformação pessoal, social, cultural e tecnológico. Síntese esta, representada pelos serviços produtivos dos recursos materiais e dos serviços produtivos dos recursos humanos, mobilizados direta e indiretamente. É também, o lugar aonde novos conhecimentos vão sendo gerados durante os embates na superação das inúmeras dificuldades e desafios e principalmente, nas ações deliberadas de melhorias e inovações. Cita-se Falconi (2009, p.126) que diz “Quer queiramos ou não, sua organização é uma escola. Quanto melhor a escola, melhores serão os resultados”.

Esta visão da firma justifica o porquê de algumas pequenas empresas, mesmo sem trazerem no curto prazo a recompensa financeira economicamente adequada pelos investimentos feitos e pelo trabalho

diuturnamente realizado pelo seu proprietário, permanecem ativas. Existe algo de profundo nas pequenas empresas, que coloca a prova a capacidade do saber fazer, mas que também encanta com o novo, o dinâmico descobrir-conhecer, que emerge das relações econômico-sociais, quer sejam nas combinações dos recursos produtivos (humanos e materiais), nas interações direta com os seus usuários-demandadores finais e parceiros fornecedores. Na pequena empresa seu proprietário percebe com muita nitidez a importância da gestão financeira do seu negócio, mas percebe com muita mais nitidez a potencialidade-capacidade do capital humano como fator determinante na sustentabilidade econômica da empresa.

### **2.1.2 OBJETIVOS DA EMPRESA**

*As firmas na teoria evolucionária serão tratadas como motivadas pelo lucro e comprometidas com a busca de maneiras de aprimorar seus lucros, mas não se supõe que suas ações sejam maximizadoras de lucros em um conjunto de escolhas bem definidas e dadas (Nelson e Winter, 2005, p. 18-19).*

Considera-se que esta é uma questão praticamente vencida, pois é impossível existir uma firma sem que tenha um objetivo concreto (incluindo o busca do lucro) para sua sustentabilidade econômica. Porém, devido ao interesse deste trabalho, tratou-se a questão dos objetivos, como o elemento motivador do querer empreender e das incontáveis e diversificadas iniciativas empresariais, sejam nos casos de novas firmas ou nos renovados desafios empresariais presentes em inúmeras companhias centenárias.

Por estarem perfeitamente sintonizados aos postulados defendidos pela teoria evolucionária, inicialmente serão apresentados os objetivos e motivações empresariais do ponto de vista abordados por Penrose.

As decisões de investir são guiadas por oportunidade de ganhar dinheiro; ou em outras palavras, que as firmas estão a procura de lucro (Penrose, 2006, p. 65).

Existe uma convergência de interesses das grandes ou pequenas empresas para o objetivo de crescimento, apesar das suas diferenças, porém, para os empresários o crescimento carrega em si o germe para a sustentabilidade, ou seja, crescimento deve estar vinculado a oportunidades produtivas geradoras de lucro econômico.

“É inegável que outros “objetivos” possam com freqüência ser importantes – tais como o poder, o prestígio, a aprovação pública ou o simples amor pelo jogo, basta reconhecer que a conquista desses fins, na maioria das vezes, está associada à capacidade de gerar lucro (Penrose, 2006, p. 69).

Quando se considera que o objetivo de curto prazo da pequena empresa é assegurar a sua sustentabilidade através de geração de lucro continuado, concorda-se que os “Serviços Administrativos” da empresa deverão ter a ROTINA como META, de forma a consolidar no menor tempo possível as suas aptidões essenciais, através da codificação que é a formalização ou o manual de procedimento padrão, para as atividades em que o conhecimento possa ser facilmente transmitido, e através de definição de princípios gerais que deverão governar cada uma das atividades que deverão permanecer tácitas.

Muito embora a teoria evolucionária não incorpore a visão de que a busca da firma seja absolutamente racional e maximizadora de lucro, entende-se que a firma busca permanentemente a sua sobrevivência e crescimento através de operações lucrativas. ( Nelson e Winter, 2005, p.18-19).

Considerando que o trabalho realizado por James Collins (1996) cujos resultados estão apresentados no livro “ Feitas para Durar” constitui um manancial de provas dos postulados presentes na Teoria Evolucionária e na Teoria do Crescimento da firma, será muito fecundo observar o enfoque dos objetivos do ponto de vista das firmas visionárias:

Packard deixou bem claro que a HP deveria ser gerenciada “em primeiro lugar para dar uma contribuição a sociedade” e que “nossa principal tarefa é projetar, desenvolver e fabricar os melhores (equipamentos) eletrônicos para o progresso da ciência e o

bem-estar da humanidade”. E, por outro lado, também deixou bem claro que, como os lucros permitem que a HP vá em busca destas metas mais amplas, “ qualquer um que não possa aceitar (os lucros) como um dos (objetivos) mais importantes desta empresa não tem lugar nem agora nem no futuro na nossa equipe de gerenciamento (Collins, 1996, p. 92).

Independentemente do entendimento que se tenha em relação aos reais objetivos de uma empresa, o que efetivamente passa a ter importância é o ferramental que ela obrigatoriamente deverá utilizar para cumprir o seu papel ou missão, enfim seus objetivos.

Portanto, parece razoável supor que, em geral, as decisões financeiras e de investimentos das firmas são controladas por um desejo de aumentar os lucros totais a longo prazo. Os lucros totais aumentarão com cada acréscimo de investimento que gerar um rendimento positivo, independentemente do que ocorrer com a taxa de rendimento marginal dos investimentos, e as firmas vão querer expandir-se o mais rápido possível, a fim de tirar proveito das oportunidades de expansão que considerarem lucrativas.(Penrose,2006,p.67-68)

Da reflexão do texto acima, é possível apreender que a sustentabilidade econômica, exige a contínua preservação e aperfeiçoamento de recursos econômicos ( capacidade de investimento ao longo do tempo), preservação e busca de espaços de manobras-inovações ( oportunidades de expansão lucrativas) como forma de garantir várias gerações de gestores e ciclos virtuosos de novos produtos e serviços.

### **2.1.3 FERRAMENTAS FUNDAMENTAIS**

A preocupação central neste tópico é delinear e destacar as ferramentas (procedimentos e atitudes) estruturantes, permanentes, forjadoras de estruturas organizacionais capazes de contribuir com a demandas da sociedade e ao mesmo tempo, serem economicamente bem sucedidas em garantir aos seus diferentes atores uma recompensa suficientemente justa e estimuladora do progresso.

Dentro deste contexto e com um base nos preceitos evolucionários, buscou-se um olhar mais profundo em relação as ferramentas que apóiam e que orientam o comportamento das empresas ao longo de sua trajetória, com particular foco nos diferentes Repertórios (rotinas e habilidades) existentes nas empresas em especial o Repertório do Proprietário, que permitam assentar o princípio percebido em todas as empresas visionárias, dando origem ao que Collins (1996) denominou de “Princípio eterno das organizações visionárias: preservar o núcleo e estimular o progresso”.

### **2.1.3.1 Habilidades e as rotinas**

Considerando que as “habilidades” associadas as “rotina”, ou seja, o “repertório” é um postulado chave na teoria evolucionária, apresenta-se a seguir uma frase emblemática de Nelson e Winter:

“Espera-se que as regularidades do comportamento individual tenham conseqüências, senão contrapartida, no nível da organização “. (Nelson e Winter, 2005, p.115).

Regularidade no processos e relacionamento são características de empresários altamente disciplinados, comprometidos com a qualidade. É o conjunto das práticas individuais que forjam a “personalidade da empresa” (seu modo único de ser), como uma Rotina consolidada no interior da firma e positivamente reconhecida pelo mercado.

Em qualquer uma das inúmeras atividades desenvolvidas em uma empresa, a que se valer das habilidades dos recursos humanos nelas envolvidos para a realização de um fim pré-estabelecido. As habilidade podem estar presentes no indivíduo ao ser acolhido na organização ou podem ser desenvolvidas (aprendida) na empresa, habilidades estas que necessariamente serão conjugadas a uma rotina (padrão a ser observado) visando um fim específico. Para melhor compreensão da definição da habilidade apresentada no âmbito da teoria evolucionária, vejamos a seguinte:

“Por **Habilidade** entendemos a capacidade de ter uma sequência regular de comportamento coordenado que em geral é eficiente em relação a seus objetivos, dado o contexto em que normalmente ocorre (Nelson e Winter, 2005, p. 116-117).

Uma maneira de reforçar a importância do comportamento habilidoso e das rotinas (seus repertórios) no âmbito das empresas, pode ser apreendido em algumas das afirmações de Falconi (2009):

Deveríamos construir organizações que funcionem automaticamente, deixando para a administração a responsabilidade de fazê-la crescer, agregando conhecimento ao sistema organizacional. Esta construção de organizações que funcionam sozinhas equivale ao administrador promover o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia. (Falconi, 2009,p.103)

### **2.1.3.2 Habilidades e conhecimento tácito**

As habilidades necessárias às pessoas para a execução de suas tarefas nas empresas decorrem fundamentalmente de treinamento continuado. Na medida em que este comportamento habilidoso esteja consolidado sem que a empresa se preocupe em registrar (codificar) o passo a passo (procedimento padrão) deste comportamento habilidoso, tem-se aí a caracterização de rotinas tácitas (uma forma de preservação do conhecimento na forma Tácita - conhecimento personificado).

Quando se está tratando de comportamento habilidoso, abrange-se pessoas e de organizações, porém, como já ficou explícito, mesmo quando resta apenas a necessidade de uma simples operação de um equipamento que permitiu a automatização de várias etapas de um processo, mesmo que seja muito pequena, é muito provável que, nesta simples operação alguma habilidade haverá de ser exigida do seu operador. Sob esta perspectiva e no nível das empresas, depara-se com dois tipos de gerenciamento do conhecimento: codificação e personificação, assim apresentados por Hansen (referido por Falconi, 2009, p.120):

A *estratégia de codificação* é utilizada sempre que o conhecimento possa ser facilmente padronizável e transferido para manuais, banco de dados ou softwares e utilizado em várias frentes de forma repetitiva. Este conhecimento é do tipo explícito, como proposto por Nonaka e Takeuchi, ou seja, pode ser extraído e tornado independente da pessoa que o detém e utilizado facilmente para vários fins.

A *estratégia de personificação* é utilizada quando existe a dificuldade de tornar explícito o conhecimento. Ela depende do detentor do conhecimento para que sua transferência possa ser feita para outra pessoa. Neste caso, existe muito conhecimento do tipo tácito, segundo Nonaka e Takeuchi. Finalmente, vale dizer que as duas estratégias podem ser utilizadas em conjunto desde que isto seja de forma consciente, mas sempre existirá, dependendo do tipo de negócio, a prevalência determinante de uma delas, numa proporção aproximada de 80/20.

Quanto se está mirando para o comportamento do proprietário, como uma questão fundamental na construção de uma organização, em especial de uma pequena empresa, é razoável imaginar que o REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO (suas rotinas – codificadas e tácitas e suas habilidades) faz toda a diferença na trajetória da empresa.

Do ponto de vista de uma nova PME, torna-se crucial a determinação e o esforço com que o proprietário crie as bases para comportamento habilidoso, ou seja, inicialmente codificando ou adquirindo sistemas automatizados padrões das atividades rotineiras mais elementares, de forma que desde o início da atividade empresarial, uma parte significativa das atividades do dia a dia, possam ser passíveis de aprendizado e com isto viabilizar que uma mesma atividade possa ser executada por diferentes colaboradores sem perda de qualidade e eficiência. É sob esta perspectiva que é possível compreender o verdadeiro sentido de “As habilidades são canais profundos por meio dos quais o comportamento geralmente ocorre de modo regular e eficiente” (Nelson e Winter, 2005, p. 133).

Para se compreender com mais profundidade a importância da rotina nas organizações, existe a necessidade de se entender que em qualquer que seja o movimento (atividade) na execução de uma tarefa rotineira, há que se fazer inúmeras escolhas. Por conta disso é que se faz necessário a clara definição de quais atividades ou procedimentos serão alvo de rotinas



codificadas e quais serão alvo de rotinas tácitas. Seja qual for a categoria a que a atividade seja classificada, o que sempre será fundamental é o aprimoramento da habilidade em sua execução, treinamento (aprender fazendo) de sorte que com o tempo a necessidade de se ter que “deliberar” (pensar em que caminho seguir, ou escolha a fazer) seja minimizado, ou seja, que o caminho seja seguido de uma forma automática, porém, com a confiança de que é o desejável para o fim previamente definido. Confiança esta que decorre dos inúmeros resultados iguais, obtidos durante o processo de aprendizado do comportamento que se tornou habilidoso.

É de se esperar que em determinadas circunstâncias, o fato de se ter adquirido habilidades em uma determinada rotina de trabalho, ignore-se algumas mudanças (viáveis do ponto de vista econômico) somente por conta da acomodação permanecendo na zona de conforto. Este realmente pode ser um risco principalmente nas rotinas tácitas (personalistas), porém podem ser gerenciável.

### **2.1.3.3 As rotinas**

Diante das iniciais evidências da importância das habilidades para a construção e sustentabilidade das organizações, se faz necessário abordar com mais amplitude o papel da ROTINA nas organizações tendo como fonte primária os postulados da teoria evolucionária com um olhar um pouco mais acurado para a ROTINA codificada e tácita do proprietário da pequena empresa.

Há que se ter em mente que, toda organização é como um organismo vivo, cuja preservação e desenvolvimento não são fruto do acaso; a sorte conta favoravelmente para quem está preparado e buscando. Ao proprietário caberá a concepção e ousadia de construir a estrutura organizacional que irá suportar no longo prazo a entrega de bens e serviços economicamente viáveis, necessários, desejados, qualificados e de preço justo. Essa construção da estrutura organizacional, passa inexoravelmente pelo permanente

aprimoramento de habilidades que serão requeridas na execução das inúmeras rotinas empresariais sejam elas codificáveis ou tácitas.

Na execução do REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO, entre as inúmeras atividades deve obrigatoriamente constar o planejamento como prioritário, em especial voltado para a definição dos padrões a serem observados na execução do conjunto de atividades inerentes ao negócio (rotinização dos processos operacionais), de forma a poder desenvolver progressivamente comportamentos habilidosos, que resultarão na consolidação de aptidões essenciais e aptidões dinâmicas da empresa, base sob a qual ela pode ser sustentável economicamente. Fora disso, é o que se tem hoje, um baixo índice de empresas que se mantêm ativas após 5 anos de atividade. Diante da relevância do planejamento no contexto do REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO, cabe ao proprietário desenvolver continuamente suas habilidades, em especial as vinculadas às rotinas de planejamento. Se não vejamos:

A eficiência do planejamento e da implementação por indivíduo que não vai em última instância fazer a coisa por conta própria e consideravelmente ampliada pela posse de algum nível de habilidade necessária, complementada pelo conhecimento do nome da habilidade. Neste caso, depende dos arranjos sociais que afetam coisa como o grau de padronização dos serviços executados, os custos de verificação de desempenho, os acordos de certificação, a confiança interpessoal e a definição e controle das obrigações contratuais. Onde essas condições estiverem ausentes e o planejador não estiver protegido por certificados e confiança da possível incompetência ou oportunismo do executor, ele terá que se preocupar com os detalhes do desempenho, em um esforço para assegurar que terá o que precisa por um preço razoável (Nelson e Winter, 2005,pg.137).

Ao longo deste trabalho, cuja preocupação está voltada para a sustentabilidade da pequena empresa, sentiu-se a real envergadura dos postulados evolucionários, em especial por permitir compreender com maior nitidez a simbiose entre O PAPEL DO PROPRIETÁRIO NA CRIAÇÃO e PERENIZAÇÃO DA EMPRESA (*através da identificação e aproveitamento de oportunidades viáveis, articulação, estruturação de recursos produtiva*) e O PAPEL DA ROTINA NA SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO. Pode-se dizer

que: Proprietário garante o negócio e a Rotina garante as aptidões da empresa (essenciais e dinâmicas).

Para a compreensão da verdadeira força do Repertório ( habilidades e rotinas) para a sustentabilidade das organizações, tendo em vista os postulados evolucionários, torna-se necessário observar a terminologia que será recorrentemente empregada e foram apresentadas por Nelson e Winter (2005, pg.151-152), a seguir reproduzidas:

**a) Rotina:** Padrão recorrentemente observável nas diversas atividades desenvolvidas na organização, resultando em eficácia regular e sem incidentes de um desempenho organizacional ou individual;

**b) Membro da organização,** muitas vezes utilizado como significando um indivíduo, às vezes é conveniente pensar em uma subunidade da organização como um “membro” da organização maior. Na nossa conceituação, um membro da organização é por definição uma unidade capaz de fazer algo por conta própria. Um membro típico da organização tem certas habilidades e rotinas.

**c) Repertório:** Conjunto de habilidades e rotinas que um membro particular (unidade capaz de fazer algo por conta própria) pode realizar em algum ambiente apropriado.

Sendo os resultados gerados por um firma, fruto das diferentes habilidades que o seu conjunto produtivo utilizou, pode-se esperar que a preservação e melhoria dos resultados ao longo do tempo, passa necessariamente pela existência de mecanismos (ferramentas) que favoreçam o desenvolvimento das habilidades individuais, bem como, das suas relações sistemáticas com os demais recursos produtivos materiais e em especial, nas relações entre indivíduos de mesma habilidade e/ou de habilidades complementares.

A teoria evolucionária atribui a qualidade e a hierarquia das rotinas o bom desempenho das empresas e a este desempenho a verdadeira causa das mudanças econômicas. A importância da rotina para a consolidação e sustentabilidade de um negócio pode ser entendida, pelos diferentes e

relevantes papéis que a Rotina (tácitas ou codificadas) pode desempenhar junto às organizações.

Como sempre repetem os economistas, não existe almoço de graça, da mesma forma os benefícios advindos de uma organização bem estruturada com processos codificados, não haverá de ocorrer sem uma grande determinação e alocação de recursos adequados. Sob este aspecto Nelson e Winter apresentam a seguinte ponderação:

Os custos têm importância, a questão é a de saber se os custos associados com os obstáculos à articulação são suficientemente elevados de modo que o conhecimento de fato permaneça tácito (Nelson e Winter, 2005, p.35)

Da ponderação acima, deve-se ter presente ainda, que além do custo decorrentes das dificuldades operacionais(técnicas) em se buscar a redução do volume de conhecimentos que permanecem não formalizados( portanto tácitos), há que se incluir os custos da possível de perda do conhecimento quando mantido tácito, que freqüentemente podem representar a descontinuidade do negócio ( Ex: Atividades importantes - mantidas tácitas – quando desempenhadas pelo proprietário quando mantidas tácitas e que por uma fatalidade tenham que se afastar abrupta e definitivamente do negócio, nestes casos os são inúmeros os casos de empresas que sucumbem na ausência do seu fundador).

#### **2.1.3.3.1 A rotina como memória**

Dentre as várias definições da firma, uma das referências aponta para o entendimento de que “A firma é um repositório de conhecimento”. Isto pode parecer um pouco estranho, pois quando se olha para as empresas, rapidamente, vê-se edificações, máquinas, equipamentos, produtos, trabalhadores, ou seja vê-se muitas partes, porém, o que de fato torna todos estes componentes uma unidade de produção são as conexões entre diferentes conhecimentos, armazenados em diferentes compartimentos (recursos produtivos) e que observando um processo previamente definido e

coordenadamente posto em movimento, dão vida a este complexo que simplesmente denomina-se de empresa. A alma da empresa é o resultado das inúmeras conexões de conhecimentos, por isso as empresas poderão ser semelhantes, mas dificilmente iguais.

É dentro desta visão que se pode compreender com toda a profundidade os diferentes papéis desempenhados pela rotina preconizados na Teoria Evolucionária, iniciando-se pelo papel da rotina como “memória da organização”, assim abordada por Nelson e Winter:

Embora a memória não possa ser totalmente assegurada por meio de registros escritos, não impedem que as firmas mantenham memórias formais, e que essas memórias formais tenham um papel importante. A memória da organização representa muito mais que seus registros formais. Além disso, as considerações sobre custos fazem que “fazer” seja o modo dominante de estocagem de informação, mesmo em muitos casos em que se possa, em princípio, manter registros formais (Nelson e Winter, 2005, p. 154).

Da consideração acima cabe um advertência pois, quando se busca a sustentabilidade econômica de uma empresa de fato reduzir ao mínimo os custos operacionais (de organizar, estruturar, codificar, etc.) de curto prazo são fundamentais para a viabilidade da empresa, porém, a minimização dos custos ( olhando unicamente para a maximização dos resultados de curto prazo) carregam em si um potencial destrutivo, quando parte dos resultados positivos de curto prazo não são utilizados para a rotinização (automação ) dos processos, permitindo a padronização e o gerenciamento dos processo ( e de seus resultados), fundamentais para garantir as competências essenciais e desenvolver as competências dinâmicas, sem as quais a sustentabilidade econômica estará comprometida (especialmente para as Pequenas empresas).

Há, no entanto, muito mais coisas envolvidas no “conhecimento dos ofícios” de uma organização do que meramente possuir as rotinas apropriadas em repertório. Há também a questão de saber que rotinas devem ser seguidas e quando fazê-lo. Para o membro individual, isso implica na habilidade de receber e interpretar um fluxo de mensagem enviados pelos outros membros e pelo ambiente (Nelson e Winter, 2005, p.155).

Pode-se indagar: Como ser regularmente produtivo sem ter certeza de que tudo está devidamente organizado e que cada recurso produtivo executará corretamente o seu repertório (rotinas e habilidades)? A seguir uma boa ponderação sobre esta preocupação, presente na teoria evolucionária:

O elemento central do desempenho produtivo de uma organização é a coordenação; por sua vez, o elemento central da coordenação está no fato de os membros individuais, sabendo seus ofícios, interpretarem e responderem corretamente às mensagens que recebem. As interpretações que os membros dão as mensagens são os mecanismos que selecionam, dentro de uma vasta conjunto de possibilidades consistente com o rol de repertórios (habilidade + rotinas) dos membros, uma coleção de desempenhos dos membros individuais que constituem verdadeiramente um desempenho produtivo para a organização como um todo (Nelson e Winter, 2005, p.160).

A codificação do maior número possível das atividades desenvolvidas o âmbito das empresas, são fundamentais para a consolidação dos estrutura operacional que garantira o desenvolvimento e consolidação do seu núcleo central (responsável pela personalidade com que a empresa se firma no mercado), porém, não se tem dúvida de que a consolidação das características únicas (diferenciais) de cada organização ao longo do tempo, resulta das inúmeras atividades compartilhadas entre os colaboradores da empresa ao executarem os seus respectivos repertórios ( habilidades e rotina) que foram assim descritas:

“Ver a memória da organização como redutível às memórias dos membros individuais é negligenciar, ou sub-valorizar, a ligação daquelas memórias individuais pelas experiências compartilhadas no passado, experiência que estabeleceram o sistema de comunicação extremamente detalhado e específico que subjacente à execução das rotinas”. (Nelson e Winter, 2005,p.162)

### 2.1.3.3.2 A rotina como trégua

“Sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficácia na comunicação”. (Peter Drucker, referido em Berg, 2010).

A grande habilidade necessária aos pequenos empresários, está na sua capacidade de ter clareza dos diferentes repertórios de fato existentes (formalizados ou tácitos), e na maioria das vezes agir como um dos membros da organização, coordenado por ele mesmo. Neste caso há risco da dupla deficiência de coordenação e desempenho produtivo. Gerir os fundamentos econômicos em uma Pequena Empresa é garantir a eficiência da Coordenação e das respostas dos membros da organização. Resumindo: além da pré-avaliação da viabilidade mercadológica do negócio, os empresários devem ter corretamente mapeado o máximo de Repertórios de cada um dos seus membros (unidades autônomas) e ter como principal esforço torná-los de domínio permanente do capital humano (interpretador e executor), com o apoio da tecnologia possível, sendo que as experiências das interações entre os diferentes membros, em especial nas formas de comunicação são fundamentais e não negligenciáveis.

A qualidade da conexão entre as diferentes rotinas da organização é tão importante quanto a qualidade da comunicação entre os executores das rotinas, como decorrência pode-se ver com mais clareza o papel que a Rotina desempenha como elemento de trégua nas organizações (diferentes interesses individuais ou nos problemas de comunicação):

O controle dos membros da organização se faz, por meio de mecanismos que operam rotineiramente como parte das funções de outros membros da organização, e servindo principalmente para ameaçar com sanções, inclusive com a demissão, os comportamentos que desviam dos requisitos da organização em direção especificamente proibida e em um grau exagerado (Nelson e Winter, 2005, p.167)

Certamente as rotinas acabam sendo utilizadas para o enquadramento de comportamentos, especialmente para evitar desequilíbrio das forças internas da organização. Numa pequena empresa, esta questão fica inicialmente em um segundo plano, pois os verdadeiros conflitos ainda estão muito mais nas dúvidas e inexperiência do empresário durante o processo de consolidação do negócio, do que entre os membros da organização que podem ser grupos com interesses difusos. Portanto a Rotina como memória codificada visando a eficiência produtiva é o que normalmente falta na PME, na qual predominam as rotinas na forma tácita. A falta de rotinas codificadas pode ser um dos grandes entraves para a sustentabilidade das empresas, pois quando formalizadas representam uma espécie de plataforma de lançamento (o esforço de progredir não causará danos significativos para a base inicial já consolidada da empresa).

A utilização da rotina como elemento de trégua, deve ser visto como um papel subjacente das rotinas sejam elas de natureza operacional (rotinas técnicas) ou de natureza administrativas (rotinas de decisão), e quanto mais explícita mais eficiente.

#### **2.1.3.3.3 A rotina como meta**

Entende-se a rotina como meta, aquela cujo esforço está direcionado para controle da organização ou cópia de rotinas existentes ou ainda, para imitação de rotinas utilizadas por outras organizações.

Levando-se em conta as palavras de Falconi (2009) afirmando que “a principal preocupação de qualquer administrador (gerente) é a estabilização de seus processos”, é certo de que neste ponto esta bastante aderente aos princípios da teoria evolucionária, em especial quando se olha para a rotina como meta. No caso das PMEs não se pode ter dúvida de que esta deve ser a preocupação número um do pequeno empresário, ou seja, em seu Repertório deve estar como meta primeira estabilização de todos os seus processos, cientes de que “estabilização” neste caso não significa rigidez, engessamento, mas sim padronização coordenada e dinâmica.



Considerando que um dos pressupostos básicos dos modelos evolucionários é que “Um estado de funcionamento rotineiro de uma organização é de várias maneiras auto-sustentável”. (Nelson e Winter, 2005, p.171). Pode-se assumir como legítimo afirmar que a Rotina como Meta (controle, cópia e imitação) esta na base da sustentabilidade econômica das empresas.

**A Rotina meta-controle:** São as rotinas que possibilitam a garantia das aptidões essenciais ( fazer as coisas exatamente dentro dos padrões pré-determinados), condição indispensáveis para que as empresas possam desenvolver as aptidões dinâmicas ( rotinas para inovação).

A não transformação das rotinas básicas de tácitas em “rotinas formais” e o não estabelecimentos dos repertórios a ser cumprido (habilidades + rotinas) por cada membro da organização (indivíduo ou sub-unidade), faz com que sistematicamente um tempo significativo do empreendedor seja dedicado a esforços solucionadores de problemas ruins (desvios de padrão, erros, etc..), prejudicando a consolidação do negócio e assim comprometendo a sustentabilidade da empresa.

Ao focalizar-se, sob a perspectiva de controle, vê-se que sem Rotina, a gestão do processo fica vulnerável, ou seja, diminui as possibilidades de rápida identificação das causas de desvios ou erros e sua imediata correção.

As conseqüências das falhas de controle são diversas e variáveis, porém as de interesse particular são os que se relacionam à memória da organização e à continuidade de longo prazo da rotina. As falhas de controle podem ser causa ou efeito das falhas de memória”. Enfatizamos que, as memórias dos membros individuais da organização são os principais repositórios do conhecimento operacional da organização (Nelson e Winter, 2005, p.40)

Em relação à importância dos membros individuais de uma organização como “repositório de conhecimento operacional das organização”, Falconi (2009, p.113) alertou da importância do “baixo *turnover* de pessoas”, como

fator básico para a acumulação de conhecimento. “A mente humana é o registro do conhecimento tático”.

Freqüentemente nas empresas familiares vê-se inúmeros relatos de que a falta do fundador, tende a colocar a empresa em um profundo desequilíbrio e em muitos casos a sua derrocada. Na grande maioria, os processos não estavam codificados, e em especial, as questões estratégicas (fornecedores, bancos, principais clientes, fontes de financiamento, etc..) para o dia a dia da firma, estão reservadas para intervenção do proprietário, cuja ausência, provoca sérias mudanças na empresa.

O fato de a organização precisar ter formas rotineiras de resistência a mudanças indesejadas nas rotinas torna-se, portanto, uma outra razão pela qual o seu comportamento é tão fortemente canalizado pela rotina vigente (Nelson e Winter, 2005,p.41).

A **Rotina meta-cópia** do ponto de vista da teoria evolucionária, apesar de ser considerada como de elevado custo é uma das formas importante no processo de expansão das empresas. Nos dias atuais assiste-se um excepcional índice de crescimento do modelo de negócio de Franquia, que é a representação mais adequada para o conceito de cópia apresentado na teoria evolucionária.

Para um aprofundamento de uma visão de como um modelo de negócio deve ser organizado, a seguir apresenta-se um postulado da teoria evolucionária:

Nos nossos modelos evolucionários, supomos que a cópia perfeita é possível, tendo em mente uma imagem semelhante de uma segunda fábrica idêntica à primeira, utilizando rotinas idênticas. “Uma distinção conceitual básica é a de que consideramos que a cópia constitui um processo caro e demorado da reprodução de um padrão existente de atividade produtiva (Nelson e Winter, 2005, p.180).

A cópia realmente é isto, rotinas operacionais idênticas (inclusive insumos básicos), porém, os resultados não são idênticos mas muito próximos (a ponto do consumidor manter-se confortável nos diferentes unidades de atendimento - as vezes até mesmo em locais de cultura muito

diversa). Neste caso o risco de uma nova unidade fica minimizado, pois se aplicam rotinas já testadas em outras unidades que foram bem sucedidas.

Uma organização bem sucedida pode ser candidata a outra organização também bem-sucedida do mesmo tipo. Isto reforça a idéia de que os repertórios (rotinas + habilidades) são fundamentais para o sucesso da empresa.

Para compreender a natureza dessas vantagens (fazer mais do mesmo – vantagens que favorecem o negócio em funcionamento), é útil, em primeiro lugar, considerar as semelhanças entre cópia e controle, e as mais profundas conexões com o problema da memória da organização. Ao copiar uma rotina existente, a firma procura impor sua ordem de rotina a todo novo conjunto de insumos específicos (Nelson e Winter, 2005,p.182)

Esta forma abordagem, de que ao assumir a cópia assume-se também a obrigação de seguir uma ordem seguir rotina, pode esta presente no modelo de negócio de franquia, quando o franqueado fica submetido a observância de inúmeras variáveis não só em relação ao processo produtivo, mas também, em relação ao seu movimento junto ao mercado (ações mercadológicas devem respeitadas regras pré- determinadas).

### **A Rotina meta-imitação**

Trata-se da situação em que existindo dificuldade na cópia de um tipo de negócio e não sendo possível solucionar observando diretamente do modelo da empresa a ser copiada, surge a meta-imitação, neste caso o imitador esta mais interessada em obter o mesmo sucesso econômico do imitado, não se importando muito com o grau de semelhança efetiva em relação ao modelo de operação do imitado.

Um imitador trabalhando com um conjunto extremamente precário de indicações sobre os detalhes do desempenho do imitado também pode adotar o título mais prestigioso de “inovador”, já que a maior parte do problema está sendo resolvido de forma independente (Nelson e Winter, 2005, p.188).

Na medida em que se aprofunda nos diferentes papéis que a rotina desempenha, fica-se absolutamente convencido de que não se pode esperar sustentabilidade continuada, de uma organização que não demonstre dia após dia o seu verdadeiro caráter, ou seja, ser respeitada, admirada e confiável por que cumprem com qualidade e eficiência, os seus compromissos com os seus diferentes parceiros, usuários ou fornecedores (internos e externos).

As características específicas que respondem pela habilidade de uma organização particular refletem-se, em primeiro lugar, no caráter da coleção de repertórios dos membros individuais (Nelson e Winter, 2005, p.159).

Nas considerações que estão sendo apresentadas, fica a cada instante mais forte a percepção de que o verdadeiro poder de uma organização, fica minado (fragilizado) quando não possui processos codificados (repertórios - rotinas e habilidades) como base de sustentação da sua capacidade de entregar (lucrativamente) produtos e serviços requeridos pelo mercado, assim apresentada:

O coração da nossa proposta teórica: O comportamento das firmas pode ser explicado pelas rotinas que elas utilizam. O conhecimento das rotinas é o coração da compreensão do comportamento. Modelar as firmas significa modelar as rotinas, e como elas se modificam ao longo do tempo (Nelson e Winter, 2005, p.194-195)

Complementando esta visão, cabe destacar que Penrose (2006) alerta para o fato de que, os recursos sempre são importantes para o crescimento das empresas, mas não é a só a quantidade que importa, mas principalmente a qualidade e a maneira como os recursos produtivos são utilizados é que definem as vantagens de uma firma em relação às outras. Caráter único etc.

As rotinas e sua constante atualização, quando parte importante de uma cultura de gestão econômica da empresa, representa a existência de uma fonte permanente de oportunidades de inovação. Propicia o surgimento de uma cultura de busca e nesta caminhada, inovar tende a ser uma atividade

regular da empresa, ou seja, consolida a sua aptidão dinâmica, um dos pré-requisitos para a sustentabilidade no longo prazo.

#### 2.1.3.4 Repertório

O que conta e distingue com profundidade o caráter das empresas é a harmonização (coordenação) do seu conjunto de repertórios (rotinas e habilidades), que no decorrer do processo produtivo realizam complexas relações que geram a singularidades percebidas em cada empresas. Visão esta assim apresentadas na Teoria da Evolucionária da Mudança Econômica (Nelson e Winter, 2005, p.188-189):

“A compreensão das habilidades individuais informa a compreensão do comportamento da organização de dois modos:

**Primeiro:** Em decorrência de os indivíduos exercerem habilidades em suas funções como membros da organização, as características das capacidades da organização são diretamente afetadas pelas características do comportamento habilidoso individual.

**Segundo:** As rotinas são habilidades de uma organização (nível de metáfora). O desempenho de uma rotina organizacional envolve a efetiva integração de várias sub-rotinas componentes e é habitualmente realizada sem “plena consciência” – isto é, sem requerer atenção da administração superior. Essa espécie de descentralização do funcionamento da organização é comparável à habilidade dos indivíduos em atuar sem prestar atenção aos detalhes”.

Os procedimentos rotinizados são fundamentais para uma maior produtividade do capital humano, por possibilitar adequada seleção segundo as habilidades requeridas, por facilitar o aprendizado e o desenvolvimento de habilidade nas diferentes funções e permite a manutenção de padrões mínimos desejáveis. No caso das PME treinados para atuação multifuncional é fundamental.

No limite é lícito afirmar que os Repertórios (Habilidades e Rotina) são o poder de Resposta da Firma, (Rotina ajuda manter padrão, ajuda identificar desvios e ajuda identificar pontos de melhorias - rotina não resolve tudo, mas dá mais confiança às empresas quando o imponderável se manifestar).

As organizações são fracas na improvisação de respostas coordenadas a situações novas; um indivíduo que não tem as habilidades apropriadas para a situação pode responder de forma estranha, mas uma organização que não tem as rotinas apropriadas pode não responder (Nelson e Winter, 2005,p.190).

Falta de rotina adequada, pode levar a empresa a não responder ou respondendo com elevando grau de comprometimento – recursos, imagem, ou mesmo fragilizadas na defesa de seus objetivos e premissas (valores centrais e objetivos de longo prazo – além de simplesmente ganhar dinheiro)

Na PME as habilidades e rotinas (formais ou tácitas, esta última com prevalência) dos empresários e dos membros da organização, são de fato o fundamento das capacidades da empresa. É certo que, com o auxílio da tecnologia (em especial os processos de automação), fazem com que boa parte das atividades seja padronizada, exigindo apenas o desenvolvimento de habilidades de uso de novas ferramentas. Porém, é prudente observar o seguinte:

A importante contribuição da metáfora (rotinas são as habilidades de uma organização) é a inspiração que ela fornece sobre o papel da racionalidade limitada do comportamento da organização. Não se pode inferir do fato de uma organização funcionar com regularidade e sucesso num conjunto particular de ambientes observados, que a organização seja um organismo racional e “inteligente” que dará conta, com sucesso, de novos desafios (Nelson e Winter, 2005,p.191)

Sintetizando o fundamento da teoria evolucionária sob o ponto de vista da firma, fica claro que “a verdadeira gestão econômica da firma” está em desenvolver, consolidar e dar manutenção às rotinas válidas (técnica e economicamente, sem perder de vista seus aspectos subjacentes da comunicação, linguagem, habilidades, envolvidos no contexto empresarial, ou seja, os seus repertórios), de forma a consolidar as aptidões essenciais, aptidões dinâmicas e concomitantemente desenvolver o núcleo central (valores e objetivos de longo prazo, além de simplesmente ganhar dinheiro) que deve ser preservado nos processos de mudança/inovação.

#### 2.1.4 POR QUE AS EMPRESAS DIFEREM

Neste item pretende-se apresentar alguns argumentos que possam de alguma maneira corroborar com a postulação de que é razoável atribuir a execução do REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO, uma boa parte da explicação do porquê das diferenças entre as empresas.

Neste tópico a base fundamental será a contribuição de Nelson (2006) apresentada no capítulo 4 do livro “As fontes do Crescimento Econômico”, que inicia com uma provocação aos postulados neoclássicos:

Meu ponto de vista pessoal de que existem diferenças “substantivas” dentro de um ramo e que elas são significativamente importantes faz parte do meu argumento maior de que a teoria econômica neoclássica é muito limitada. De alguma maneira, essas diferenças (substantivas), são resultados de diferentes estratégias usadas para orientar a tomada de decisões em vários níveis das empresas. Por outro lado não entendo que aquilo que uma empresa é ou faz esteja submetido ao rígido controle dos processos decisórios do alto escalão. E Certamente não quero dizer que o que torna uma empresa forte ou fraca em dado momento seja algo bem compreendido, mesmo dentro das próprias empresas, embora possa haver pontos de vista articulados sobre isso (Nelson, 2006,p.167)

Considerando que as diferentes estratégias que orientam a tomada de decisão podem determinar diferenças entre as empresas, é possível inferir que grande parte do diferencial entre as pequenas empresas pode ser atribuído ao perfil e competência do proprietário, visto que a maior parte das decisões são de sua responsabilidade, ou seja, poderá variar segundo a determinação com que o proprietário encaminha a codificação dos processos empresariais, viabilizando ou não a descentralização da autonomia de decisão.

Considerando que a capacidade de inovação de uma firma está vinculada a sua estruturação produtiva, ou seja, de ter atingido o grau de aptidão essencial, para que tenha condições de aproveitar novas oportunidades produtivas tendo confiança de que poderão inovar, utilizando-se dos atuais recursos produtivo, sem comprometer o nível vigente de produção e qualidade.

Sendo que as empresas e particularmente, as pequenas empresas, em seu processo evolutivo estarão sistematicamente em níveis diferentes no ciclo na consolidação das aptidões essenciais (confiança de produzir dentro dos padrões definidos) e subordinadas que estão aos níveis de comprometimento do proprietário na busca da consolidação das aptidões, as atitudes do proprietários certamente contribuirão significativas diferenças entre as empresas.

Com o objetivo de tornar mais claro os elementos centrais para se compreender as diferenças empresariais, na seqüência, será apresentada a abordagem feita por Nelson (2006,p.180-182), relativamente aos aspectos chaves para a descrição de qualquer empresa e desta descrição identificar-se os elementos fundamentais que as diferenciam.

**Estratégias:** conjunto de compromissos assumidos por uma empresa para definir e racionalizar seus objetivos e os modos como pretende persegui-los. Parte deles podem ter sido registrada por escrito e outra não, mas todos integram a cultura administrativa de um empresa;

**Estrutura da empresa:** A estrutura envolve a forma de organização e de governo da empresa, e de como as decisões são efetivamente tomadas e levadas a diante, determinando assim o que ela faz de fato, dada a sua ampla estratégia”. Apesar de talvez não ser tão difícil destruir um estrutura velha ou sua efetividade, constitui uma grande tarefa montar uma nova estrutura e fazê-la funcionar de maneira estável” As razões para mudanças na estrutura destinam-se possivelmente a mudar e possivelmente a aumentar as coisas que uma empresa é capaz de produzir bem;

**Aptidões essenciais:** As empresas com bons desempenhos podem ser entendidas em termos de uma hierarquia de rotinas organizacionais praticadas que definem um nível inferior de habilidades organizacionais e como estas são coordenadas, bem como dos procedimentos decisórios de alto nível para escolher o que deve ser feito nos escalões inferiores. A noção de hierarquia de rotinas organizacionais é o elemento-chave de nosso conceito de aptidões organizacionais essenciais. As rotinas praticadas, construídas dentro de uma organização, definem um conjunto de ações que ela é capaz de fazer com segurança;

**Aptidões dinâmicas:** Conjunto de ações que levam a empresa a inovar e a tirar vantagens econômicas da inovação. Apenas a produção de um conjunto de bens e serviços a partir de uma série de processos dados não capacitará uma empresa a sobreviver por muito tempo. Para ter sucesso durante um longo tempo, uma empresa precisa inovar.



Esta abordagem feita por Nelson é suficientemente forte (incorpora postulado evolucionário e penrosiano), formando um arcabouço para o entendimento do que realmente é fundamental para a perenidade de uma organização, pois as empresas não só são diferentes em relação a seus concorrentes, mas sua perenidade depende da capacidade de inovar e de ajustar sua próprias estruturas.

Como argumenta Teece, as aptidões de uma empresa devem incluir o controle sobre ou acesso aos ativos e atividades complementares necessárias para capacitá-la a obter lucros a partir da inovação (referido em Nelson, 2006, p. 183).

No caso das PMEs a capacidade das empresa em dispor de condições adequadas para a inovação, estão diretamente vinculadas a visão, habilidades e capacidade de aglutinar os diferentes recursos produtivos (inclusive financeiros) por parte do proprietário (executar seu Repertório), o que fica evidenciado pela seguinte abordagem de Nelson.

Para obter sucesso num mundo que requer que as empresas inovem e mudem, uma empresa deve ter uma estratégia coerente que a capacite a decidir que novos caminhos trilhar e de quais será preferível manter-se afastada. E ela precisa de uma estrutura, em termos de organização e governança, capaz de conduzir e apoiar a construção e o sustento das aptidões essenciais capaz de levar a diante a estratégia de maneira eficaz (Nelson, 2006, p. 184)

Como apresentado, para ter sucesso as ações da empresas devem estar suportadas por estratégias coerentes, estruturas adequadas que lhe traga segurança de que o que se propõem a fazer seja bem feito (aptidões essenciais). Mas para que tenha sucesso no longo prazo, deverá incorporar em seu interior aptidões dinâmicas, inovar e aproveitar as vantagens econômicas da inovação.

No contexto da teoria evolucionária, é praticamente inevitável que as empresas escolham estratégias diferentes. E estas, por sua vez, gerarão empresas com diferentes estruturas e aptidões essenciais, incluindo as aptidões em P & D.

Inevitavelmente, as empresas seguirão trajetórias diferentes umas das outras. Algumas provarão ser lucrativas em relação ao que outras empresas estiverem fazendo e aos rumos dos mercados envolvidos, enquanto outras não. As empresas que sistematicamente perdem dinheiro terão que mudar suas estratégias e estruturas e desenvolver novas aptidões essenciais ou fazer funcionar melhor as que possuem, ou então abandonar a competição ( Nelson, 2006,p.185)

Neste sentido fica reforçada a visão de Penrose, de que cabe ao empresário conhecendo seus serviços produtivos, buscar as oportunidades de mercados segundo o potencial produtivo de sua empresa, pois mesmo em um mercado competitivo ou em que exista estagnação, a competência de cada empresa pode ser suficientemente eficiente em apresentar crescimento enquanto outras estejam perdendo posição no mercado. As que estiverem preparadas com as capacidades dinâmicas, inovando e tirando proveito econômico das inovações, presente em sua estrutura produtiva estarão com maiores chances de sucesso no longo prazo.

Levando-se em conta que são responsabilidades dos proprietários cuidar das estratégias, estruturar os seus processos e cuidar do crescimento da empresa, analisando as ponderações a seguir, feitas por Nelson, há de se compreender que a qualidade das decisões estratégicas tomadas pelos proprietários, na estruturação e uso dos serviços produtivos decorrentes das suas percepções de oportunidades produtivas existentes do mercado determinam o destino das empresas em sua trajetória. Nas observações de Nelson, tem-se inúmeras evidências da essência da diferenciação:

São as diferenças organizacionais, especialmente as diferenças nas aptidões para gerar inovações e obter lucros a partir delas, mais do que as diferenças de domínio de determinadas tecnologias, as fontes de diferenças duráveis – e dificilmente imitáveis – entre as empresas. Determinadas tecnologias são muito mais fáceis de entender e imitar do que as aptidões dinâmicas mais amplas de uma empresa (Nelson, 2006,p.191)

## 2.1.5 O HOMEM DE NEGÓCIO - O EMPRESÁRIO

“Criar uma planta da vida, imaginar e implementar sistemas empresariais é a coisa mais poderosa que você pode fazer para ter sucesso na sua pequena empresa e na vida”. (Barajas, 2008)

### 2.1.5.1 CONCEITO

Neste trabalho foca-se fundamentalmente o empresário cuja organização seja um modelo de negócio independente (não franquia), sendo que no decorrer desta pesquisa as referências são feitas indistintamente como: Empreendedor, Empresário, Homem de Negócio ou ainda Proprietário.

O que se apreendeu das várias abordagens sobre o empresário é que ao Homem de Negócio não cabe um conceito fechado, pois é na verdade um jeito de SER, muito particularmente diverso no “ver” e “transformar”.

Apesar do que foi acima enfatizado (um jeito de SER), Ciente de que uma abordagem sobre a caracterização do Empreendedor e do Empresário, pode contribuir para lançar luzes sobre as diferentes formas com que as empresas são conduzidas no seu dia-dia, na sequência serão apresentadas as contribuições extraídas do livro “Pequenas Empresas e Empreendedorismo – Eternamente Fênix (Mosso, 2010), que traz para a reflexão uma forma de distinguir “Empreendedorismo” de “Empresarismo”, sob a ótica do universo das pequenas empresas:

Empreendedor é um processo de ser, e não de estar, apenas uma fase da vida. É uma questão pessoal; um espírito sempre inquieto, que gosta do risco, que tem resistência para assimilar golpes, que observa atentamente, que planeja, mas que principalmente conclui muito. O risco, na realidade, implica muitas coisas: fazer escolhas, não importando tanto o que ele tem; ele, ou ela, gosta de desafios, comumente vendo além. A qualidade do empreendedor está ligada ao tamanho do desafio. Então, quando uma empresa já nasce com sucesso e muitos recursos, não necessariamente as qualidades do empreendedor são fundamentais. O foco se desloca para a capacidade de administrar (Mosso, 2010,p.246)

Diante destas contribuições iniciais de Mosso, em que apresenta o jeito de ser Empreendedor, fica a alerta para o fato de que, para que as coisas de

fato aconteçam (sejam concluídas) há que se valer de habilidades de gestão do negócios (administrar para gerar resultados econômicos). Neste contexto é que ele faz uma importante distinção entre Empreendedores e Empresários, uma questão fundamental para se poder entender a proposição final deste trabalho (“REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO, o fundamento profundo da pequena empresa”).

Mosso (2010) procura destacar que é possível uma pessoa ser ao mesmo tempo Empreendedor e Empresário, porém, a que se reconhecer que em muitos casos é possível perceber a prevalência de uma característica em relação a outra. Desta contribuições de Mosso, pode ser apreendido que, a caracterização do Empreendedor está mais próxima do Empresário Schumpeteriano e que na caracterização do Empresário ele se aproxima do Empresário Penroseano e Evolucionário, senão considere-se:

O empresário é mais estático do que o empreendedor em espírito, menos inquieto, mas tão forte e perseverante quanto. O desejo de manter a consistência de um empreendimento prevalece sobre a inquietação empreendedora da mudança constante; gosta de criar e de se ariscar, mas tem preocupação maior com o conhecimento principalmente de gestão. O empresário pode ter a qualidade do inventor e do empreendedor, mas sua característica maior é perceber a necessidade de ter um inventor, quando ele empresário não o é, e de mais empreendedores para auxiliá-lo no rompimento das barreiras; captá-los, contratá-los, assim como levantar todos os outros recursos necessários à empreitada; organizar e coordenar tudo, de forma a operar de maneira eficaz (Mosso, 2010,p.248-249)

Como forma de reforçar a salutar e desejável coexistência das características de empreendedor e de empresário, respeitadas as proporções de cada uma segundo a natureza de cada “realizador”, o que indubitavelmente esta presente nas pessoas que fazem com que seus empreendimento sejam bem sucedidos, realmente parece ser um gosto pela liberdade. Esta visão pode ser corroborada pela seguinte constatação:

Existe dúvida se o desejo de independência é um forte fator na abertura de uma pequena empresa. Mas gostar da área de atuação e principalmente da liberdade de

empresariar fatalmente é; liberdade de chefiar pessoas, de controlar mercados, liberdade de fabricar um produto em particular (STEINMET, Lawrence, referido em Mosso, 2010, p.247).

### 2.1.5.2 CARACTERÍSTICAS - REQUISITOS

Sob a ótica das PME, “O homem de negócio” deve incorporar, dominar, os requisitos que Barajas (2008) assim qualificou:

**Tripé da grandeza financeira** (Barajas, 2008, p.35-36):

**-Mentalidade correta:** acreditar que são capazes de aprender sobre negócios e que podem ter sucesso tanto quanto qualquer outra pessoa. Quando se tem esta característica, é mais fácil aprender a lições que ajudam a escolher o negócio, planejar suas funções diárias, criar sistemas e gerenciar equipe.

**-Dinheiro:** reconhecer que o dinheiro é “um meio de providenciar uma vida melhor para você e sua família” e tratá-lo com respeito.

**-Propósito:** consciência clara de todas as razões pessoais para criar um negócio: o que a empresa vai lhe dar, quem será como dono de uma empresa, o que ela significa para sua família, para seu futuro e para sua comunidade. Fonte de inspiração e a motivação para levantar-se todos os dias e fazer com que o trabalho seja bem-sucedido.

**Os quatro pilares da grandeza pessoal** (Barajas, 2008 p. 45-47):

A força dos valores pessoais – vai determinar o negócio que constrói e a vida que é capaz de viver:

**Verdade:** Honestidade nos negócios pessoais e honestidade para consigo mesmo. É fácil demais, iludir-se sobre suas razões para dar início a um negócio, sobre quão difícil pode ser o caminho, a quantidade de recursos que será necessário e se sobre o estar equipado mentalmente e emocionalmente para ter sucesso em seu negócio.

**-Responsabilidade:** Assumir a responsabilidade por todos os aspectos do seu negócio. Isso não é fácil, uma vez que todos os dias haverá situações e eventos que

estão além do seu controle. Aprender a lidar com os obstáculos de maneira responsável e dentro de seus recursos (lidar em vez de reagir).

**Conscientização:** Consciência das forças e fraquezas de modo que possa aumentar uma e diminuir a outra. Consciência de quais parte da sua mentalidade empresarial que possa impedi-lo de ser bem-sucedido, de modo a adotar novas crenças que venha a apoiá-lo. Consciência das maneiras pelas quais as ações diárias sobre o seu caráter, padrões, moral e ética afetam diretamente o seu potencial de sucesso.

**Coragem:** É preciso coragem para criar alguma coisa do nada, que é exatamente o que o dono de uma pequena empresa faz. É preciso coragem para manter vivo um sonho diante dos constantes obstáculos. É preciso coragem para admitir quando se está errado. Olhar de frente para sua fraqueza e ter a coragem de mudar quando for necessário.

Dentro da perspectiva evolucionária e com foco no processo de consolidação de uma estrutura organizacional da PME, a que se aceitar um abrangente papel a ser desempenhado pelo proprietário, qual seja: estrategista, planejador, gestor, operador, entre outros, sendo que a sua posição de homem de negócio certamente será a base sob a qual a sua empresa haverá de progredir para conquistar uma estrutura econômica sustentável. Uma forma de resumir o que caracteriza o comportamento de um homem de negócio foi assim descrita:

Um homem de negócio experiente que age à procura de ganho pecuniário é um indivíduo que esta exercitando uma habilidade complexa. Como ocorre com qualquer habilidade desse tipo, a busca de ganho é baseada em conhecimento tácito sobre as condições relevantes e envolve uma consciência bastante subsidiária de muitos detalhes dos procedimentos que estão sendo seguidos. (Nelson e Winter, 2005,p.143)

Do ponto de vista da segurança no âmbito da PME, não se tem escolha, pois de um modo geral, o papel de garantidor da confiança seja dentro da empresa ou para o público e fornecedores, caberá a figura do Pequeno Empresário (principalmente nos ciclo inicial de consolidação).

Para que o pequeno empresário desenvolva o seu negócio de forma economicamente viável, com consciência e responsabilidade há de dedicar

muito tempo exclusivamente para desenvolver as estratégias, a estruturação e a padronização (rotinas) da sua empresa, ou seja, cumprir o seu Repertório de Proprietário. O que vemos no dia-dia das pequenas empresas, é que os problemas, falhas e tantas outras atividades operacionais, bem como, eventos inesperados da vida particular (planta da vida -familiar) consomem parte significativa do tempo que deveria ser dedicado ao desenvolvimento do negócio.

Os postulados de Penrose, que a seguir são apresentados, são muito profundos em especial quando evocados no âmbito das pequenas empresas, pois nelas as perspectivas empresariais estão fortemente condicionadas a visão e atitudes do empresário, ou seja, as características (conhecimento, habilidade, experiência, atitudes,etc.) do empresário são absolutamente fundamentais para o sucesso do empreendimento. Mais uma vez mostra-se uma forte evidência de que a execução disciplinada do Repertório do Proprietário é fundamental.

A fim de concentrar nossa atenção no papel crucial dos recursos “herdados” por qualquer firma, o entorno dela é tratado, em primeira instância, como uma “imagem” no intelecto do empresário relativa às possibilidades e restrições com que se defronta, uma vez que, em última instância, é uma imagem desse tipo que determina o comportamento de qualquer pessoa;mas, até que ponto a experiência confirma tais expectativas já constitui uma outra história. Inclusive a “demanda” percebida por uma firma está em boa parte condicionada pelos serviços produtivos que ela dispõe e, portanto, a “direção de seu crescimento” –os produtos que ela passa a ter interesse em produzir – pode ser analisada em referência à relação entre seus recursos e a percepção que ela tem de sua posição competitiva (Penrose, 2006,p.37)

Aqui está uma maneira de se ver o papel da experiência anterior do empreendedor, para o sucesso ou fracasso de um empresa, ou seja, a qualidade da percepção do “entorno” por parte do empresários, decorre dos recursos “herdados”, experiência anterior própria, ou na capacidade de Ir fundo no âmago do problema , compromisso de dedicação do tempo de trabalho exclusiva para o negócio.

Ao tratar das competências necessárias a uma empresa, Penrose confronta a “qualidade dos serviços empresariais e a competência administrativa. Na abordagem a seguir, direcionando a atenção ao universo das PME, vislumbra-se a real magnitude dos benefícios (resultados econômicos) decorrentes das características (competências, perfil, iniciativas, expectativas, etc.) dos proprietários, ou seja, o que inicialmente uma pequena empresa é e o que ela pode vir a ser, esta fortemente atrelado a maneira de ser e agir do proprietário, a amplitude do seu Repertório (rotinas e habilidades) associadas a sua disciplina e determinação empreendedora freqüentemente sinalizam as reais possibilidades de sucesso do negócio.

“Enquanto uma firma for controlada por pessoas que não ambicionem obter lucro sempre, será pouco provável que essa firma se torne muito grande. Essas preferências empresariais proporcionam exatamente o mesmo tipo de restrições ao crescimento de uma firma como na falta de aptidão empresarial para perceber oportunidades de crescimento lucrativo, ou tirar proveito deles. Isto porque a mais efetiva restrição à qualidade dos serviços empresariais decorre de uma falta de interesse em experimentar novas e estranhas linhas de atividades, ou em deslocar-se para novas áreas geográficas. Digo que essa é a restrição mais efetiva porque a simples especialização dos conhecimentos e das aptidões administrativas não representa em si mesma um sério obstáculo à ramificação de uma firma para novas linhas de atividades, se os dirigentes disponíveis forem suficientemente interessados e imaginativos para incorporarem à firma pessoas possuidoras dos conhecimentos e das aptidões relevantes. Assim, a competência administrativa de uma firma constitui em grande medida uma função da qualidade dos serviços empresariais de que ela dispõe (Penrose, 2006,)

Ao tratar da qualidade, conjunto de características dos serviços empresariais (que para os propósitos deste trabalho pode ser considerado como sinônimo do **REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO**), assim se manifestou Penrose:

O empreendedorismo de modo algum representa uma característica homogênea, e a qualidade da empresa – isto é, dos tipos particulares de serviços empresariais de que uma firma dispõe – tem uma importância estratégica na determinação de seu crescimento”. Muitos dos mais importantes serviços que os empresários de uma



firmas podem proporcionar não resultam de características de temperamento dos indivíduos, mas são moldados e condicionados pela própria firma (Penrose, 2006,p.77)

Neste ponto Penrose estabelece uma base para o que temos assistido atualmente, ou seja, uma crescente conscientização, principalmente junto a grandes corporações, da necessidade de desenvolver dentro de casa o grupo de executivos que venham a ocupar posições estratégicas. Ou seja, sem comprometer a riqueza da heterogeneidade das competências individuais, as empresas, principalmente as visionárias – Feitas para Durar(Collins, 1996) como regra tendem a valer-se dos recursos internos no comando de suas iniciativas de inovação e expansão. “As práticas de gerenciamento desenvolvido internamente ditam as regras nas empresas visionárias de forma muito mais significativas do que nas empresas de comparação” (Collins, 1996)

Embora se entenda que as principais contribuições do empresário (serviços empresariais) não resultam do temperamento do empresário, mas por acreditar que não podem ser simplesmente ignorados, em relação a “qualidade” dos serviços empresariais, seguem algumas das principais considerações sobre dimensões “temperamentais” das qualidades das contribuições dos empresários (serviços empresariais), apontadas por Penrose:

Penso que é importante reconhecer a existência de vários graus e qualidade de uma empresa. O empresário schumpeteriano, embora mais visível e identificável, é um personagem dramático demais para nosso propósito. Schumpeter estava interessado no desenvolvimento econômico, e o seu empresário era um inovador do ponto de vista de uma economia como um todo. Nós estamos interessados no crescimento das firmas, e aqui o empresário é um inovador do ponto de vista da firma, e não necessariamente do ponto de vista da economia como um todo (Penrose, 2006, p. 78).

Como forma de proporcionar uma visão ampla das características inerentes ao Homem de Negócio, a seguir serão resumidamente apresentadas as principais abordagens feitas por Penrose:

**A habilidade em mobilizar recursos financeiros:** “Firmas novas, pequenas e desconhecidas não tem a mesma facilidade de mobilizar capitais que as firmas já estabelecidas, grandes e conhecidas. Por outro lado muitas firmas pequenas sem adequados recursos financeiros iniciais conseguem ser bem-sucedidas, mobilizar capitais, crescer e tornar-se firmas grandes. E elas conseguem isso em sua maior parte devido a alguma aptidão empresarial. Na verdade, o tipo de serviços empresariais requeridos para mobilizar capitais pode não estar claramente relacionado ao tipo de serviços necessários para fazer funcionar uma firma com eficiência, já que a mobilização bem-sucedida de capitais depende da aptidão de um empresário inspirar confiança. O capital é um problema para as firmas pequenas e novas, tanto quando a demanda” (Penrose, 2006,p.80)

Levando-se em conta que inspirar confiança é fator primordial (na pequena empresa isto é vital) para que o empresário seja capaz de mobilizar os recursos financeiros (seja nos empréstimos de terceiros, ou mesmo nas negociações de prazos com seus fornecedores), e que, sentir-se seguro do real potencial dos serviços produtivos da empresa, fortalece ainda mais o empresário na sua tarefa de identificar novas oportunidade produtivas (demanda). Pode-se argumentar que, uma pequena empresa quando bem estruturada, com seus processos codificados (portanto conhecidos em detalhes), amplia as possibilidades de sucesso do proprietário em duas das suas mais importantes atividades (simultaneamente): Primeira frente: ao demonstrar a capacidade de gestão de processos (rotinas) fortalece o poder de mobilização de recursos financeiros por parte do proprietário (mercado deposita maior confiança, nas empresas que demonstram capacidade de gestão); Segunda frente: sinaliza com maior precisão até onde de fato a empresa é capaz de atender novas oportunidades produtivas e assim, o proprietário diante de uma oportunidade percebida, não hesitará em inovar ou expandir seus negócios.

Portanto, na medida em o Repertório do Proprietário seja executado com disciplina e determinação, o proprietário da pequena empresa melhora substancialmente as perspectivas de sucesso do seu negócio.

**A ambição empresarial:** Existem alguns empresários que parecem estar primordialmente interessados na lucratividade e no crescimento de suas firmas como

organizações para a produção e distribuição de bens e serviços. Podemos chamá-los de empresários “produtivistas” ou “em formação”, ou de “construtores de ativos” Um outro tipo de empresário, que podemos chamar de “construtores de impérios”, possui uma natureza diferente. Eles são movidos por visões de criação de poderosos “impérios” produtivos abrangendo amplas áreas (Penrose, 2006,p.83)

Pode-se entender que esta característica ( ambição) é a motivação que faz com que alguns negócios mesmo que inicialmente apresentem dificuldades acabem sendo bem sucedidos, uma vez que seja o empresário “produtivista” ou “construtor de império”, ele continuará a direcionar seus esforços, habilidades e capital para uma atividade empresarial, para a qual vislumbrem com certa margem de segurança sua viabilidade econômica.

**O tino empresarial:** Ao considerar a aptidão pessoal do empresário, só podemos tratá-las como outros tipos de aptidões pessoais, contentando-nos a observação de que são capazes de emitir juízos razoavelmente consistente. Em grande medida, o problema de critério de julgamentos empresariais envolve mais do que uma combinação de imaginação, “bom senso”, de autoconfiança e de outras qualidades pessoais. Este problema vincula-se de perto à organização da coleta de informações e aos meios de consultas disponíveis dentro de uma firma, e está orientado para toda a questão dos riscos e da incerteza, e do papel das expectativas no seu crescimento. Esses aspectos da questão podem ser transformados em parte integrante da análise do processo de crescimento, já que as “expectativas” de uma firma - a maneira como ela interpreta o seu “entorno” – são tanto função dos recursos internos e das atividades de uma firma como das qualidades pessoais de seus empresários (Penrose, 2006,p.84-85)

Tendo em consideração que o tino empresarial decorre fundamentalmente da sua capacidades de emitir juízos consistentes, podemos inferir que na medida em que o empresário tenha em suas mãos as ferramentas e informações adequadas poderá aumentar a qualidade da sua contribuição para o desenvolvimento do seu negócio, independentemente de ser mais ou menos carismático. Desta observação, pode-se argumentar que na medida em que qualquer pequeno empresário (tenha ele ambição produtivista ou de criadores de império) execute com determinação o Repertório do Proprietário ( rotinas para a execução de atividades obrigatória

do proprietário e indelegáveis), associada a sua intrínseca capacidade de análise consistente, as possibilidades de sucesso do negócios aumentam significativamente.

Para que se tenha uma visão mais ampla da figura e do papel do empresário (que no caso da pequena empresa é o seu líder supremo), Collins (1996 – Feiras para Durar) ao investigar o perfil dos principais líderes das empresas visionárias, assim se manifestou sobre os líderes carismáticos, ao relacionar os “doze mitos desmistificados”:

Mito 2: As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos.

Realidade: Empresas visionárias definitivamente não precisam de líderes visionários carismáticos e, na verdade, eles podem ser nocivos para as perspectivas de longo prazo da empresa. Alguns dos diretores mais importantes da história das empresas visionárias não se encaixavam no modelo de líder perfeito e carismático – na verdade, alguns explicitamente fugiam deste modelo. Como os fundadores dos Estados Unidos na Convenção Constitucional, eles estavam mais preocupados em criar uma instituição duradoura do que em serem grandes líderes individuais. Eles procuravam dar as ferramentas, não impor soluções (Collins, 1996,p.23)

#### **2.1.5.3 A MISSÃO – ATUAÇÃO**

Considerando que ao longo da pesquisa, a missão do Homem de Negócio foi sendo percebida de diferentes formas e aspectos, optou-se por apresentar diversas manifestações, com a expectativa de que assim será possível uma compreensão mais justa dos desbravadores de oportunidades lucrativas, que pelas mais diversas motivações e circunstância da vida, corajosamente ousaram (ou estão se preparando para) construir organizações, principalmente aqueles que tiveram (ou terão) que lutar por cada moeda do capital inicial.

“Administradores-proprietários das grandes firmas parecem estar mais interessados no crescimento de suas firmas do que na renda que delas retiram. Os pequenos empresários por sua vez tendem com frequência a identificar-se com suas firmas e a percebê-las como a razão de seus trabalhos, vendo nelas uma criação construtiva da

qual podem se orgulhar, e que poderão transferir com pleno vigor aos seus descendentes. Tendo isso em vista, eles muitas vezes preferem reinvestir seus lucros na firma em vez de aplicá-los alhures, valendo-se apenas moderadamente deles para seu próprio consumo. Com base nessa suposição, seria de se esperar uma tendência pronunciada das firmas reterem indefinidamente o maior volume possível de seus lucros para serem reinvestidos nelas mesmas. Em outras palavras, os lucros seriam desejados para o próprio proveito da firma e para gerar mais lucro através da expansão. Esta proposição, aqui apresentada cruamente, poderá parecer implicar um comportamento extremado e quase irracional. Contudo, ela é, no meu entender, a mais plausível entre os diversos pressupostos possível (Penrose, 2006,p.67-68)

Esta visão de Penrose, incorpora o que sistematicamente é tido como a razão do esforço e determinação com que os pequenos empresários se lançam no desenvolvimento de sua empresa. Para um grande número de pequenos empresários, a empresa que estão construindo além de ser uma motivação permanente para o seu viver e sustento de sua família é também, uma forma de construir um porto seguro para o futuro, seu e de seus herdeiros.

Os criadores de empresas visionárias tende a dar as ferramentas, não impor solução. Seu objetivo principal é erguer uma organização – fazer um relógio que funcione – em vez de acertar em cheio no mercado com a idéia de um produto visionário e tocar a curva de crescimento do ciclo de vida de um produto atraente (Collins, 1996,p.45)

A identificação feita por Collins, de que a questão fundamental no desenvolvimento de uma empresa é o “dar as ferramentas” é compatível com as ponderações de Penrose quando afirma “a competência administrativa de uma firma constitui em grande medida uma função da qualidade dos serviços empresariais de que ela dispõe”, entendendo-se que os serviços empresarias ( no caso da pequena empresa) é uma atribuição do seu proprietário.

A sorte favorece aqueles que são persistentes. Esta simples verdade é a base fundamental dos criadores de empresas bem-sucedidas. Os criadores de empresas visionárias eram pessoas altamente persistentes e seguiam à risca o seguinte lema: Nunca, nunca, nunca desista. Mas persistir em que? Resposta: na Empresa. Esteja preparado para matar, rever ou desenvolver uma idéia, mas nunca desista da empresa (Collins, 1996,p.53)

Pode-se afirmar que a persistência em se manter fiel ao produto ou serviços originalmente produzidos, não é o caminho para o sucesso, mas ser persistente e fiel em identificar e promover as mudanças e oferecer as ferramentas adequadas a cada ciclo de desenvolvimento da organização (cuidar, fortalecer persistentemente a organização – estratégias, recursos produtivos e desenvolver as aptidões), deve ser a principal missão de qualquer empresário e particularmente do pequeno empresário (e especialmente aos que estiverem atuando em mercados altamente competitivos).

Existe uma forte complementaridade entre a visão apresentada por Collins quando afirma que “Os criadores de empresas visionárias tende a dar as ferramentas, não impor solução. Seu objetivo principal é erguer uma organização – fazer um relógio que funcione” e as ponderações apresentadas por Penrose relativamente aos “Serviços empresariais”, presentes do texto a seguir:

“Os serviços empresariais abrangem todas as contribuições ao funcionamento de uma firma que se refiram à introdução ou à aceitação de novas idéias, particularmente com respeito a produção, localização e alteração significativa de tecnologia, relativas à aquisição de novo pessoal administrativo, a mudanças fundamentais na organização administrativa da firma, à mobilização de capitais e à elaboração de planos para sua expansão, incluindo a escolha dos métodos para tanto. Os serviços empresariais, diferem dos serviços administrativos, que se referem à execução de idéias e propostas empresariais, assim como a supervisão das atividades existentes (Penrose, 2006,p.72)

Considerando que na pequena empresa, existe uma concentração de obrigações e responsabilidade que são inerentes ao seu proprietário, entende-se como adequado abordar a questão da Responsabilidade do proprietário em relação ao sucesso da sua empresa. Para tanto, a seguir apresenta-se as ponderações feitas por Mosso:

A causa principal do sucesso ou do fracasso de uma empresa são as ações do empresário; quaisquer erros, em quaisquer área, são oriundas das ações do topo; mesmo quando subordinados erram, o erro está no sistema de seleção ou no treinamento ou nas práticas motivacionais do comando; só existem maus profissionais quando alguma falha nesses sistemas ocorreu. O mesmo acontece quanto a falhas de equipamentos, problemas de insumos, custos de empréstimos etc. Ou são problemas de controle de qualidade ou de planejamento da produção ou financeiro; todos, problemas do topo. Assim, o sucesso depende de boas e precisas ações. As empresas, normalmente, não desejam o sucesso transitório, querem algo com o máximo de consistência possível, mesmo dentro desse ambiente dinâmico em que vivem; as ações focam o presente e o futuro (Mosso, 2010,p.35)

A frase atribuída a Alfred Sloan “O negócio do negócio é o seu negócio”, na verdade é a síntese da missão de todo Homem de Negócio – Empresário, que pode-se incorporar como um “Mantra” do empresário.

#### **2.1.6 EMPRESA VISIONÁRIA (UM REFERENCIAL)**

Empresa visionária é a empresa que prospera durante muitos anos. Características: líder no seu setor, muito admirada por empresários, deixou uma marca indelével no mundo em que vivemos, mais de 50 anos de vida, teve várias gerações de altos executivos, passou por ciclos de vida de vários produtos/serviços. (Collins,1996)

Para um perfeito entendimento do que efetivamente caracteriza ou define uma empresa visionária, torna-se útil apresentar na íntegra **os DOZE MITOS DESMISTIFICADOS** (Collins,1996,p.23), como resultado da pesquisa de Collins apresentados no livro “Feitas para Durar”(1996), ao comparar o desempenho e trajetória de 36(trinta e seis) grandes empresas, das quais 18 foram classificadas como empresas visionárias e 18 como empresas de comparação:

Mito 1- Para começar uma nova empresa, é preciso ter uma grande idéia:

Realidade: Começar uma empresa com uma “grande idéia” pode ser uma péssima idéia.Poucas empresas visionárias começaram com uma grande idéia. Na verdade, algumas começaram sem nenhuma idéia específica e algumas até começaram com erros. Além disso, independente do conceito fundamenta, as empresas visionárias na

maioria das vezes tinham menos probabilidade de serem bem sucedidas do ponto de vista empresarial do que as empresas de comparação. Como na parábola da lebre e da tartaruga, as empresas visionárias normalmente começam devagar, mas ganham a longa corrida.

Mito 2 –As empresas visionárias precisam de grandes líderes carismáticos.

Realidade: Empresas visionárias definitivamente não precisam de líderes carismáticos e, na verdade, eles podem ser nocivos para as perspectivas de longo prazo da empresa. Alguns dos diretores executivos mais importantes da história das empresas visionárias não se encaixavam no modelo de líder perfeito e carismático. Como os fundadores dos Estados Unidos na Convenção Constitucional, eles estavam mais preocupados em criar uma instituição duradoura do que serem grandes líderes individuais.

Mito 3 - O principal objetivo das empresas mais bem sucedidas é maximizar os lucros

Realidade: Ao contrário do que rezam as doutrinas acadêmicas, a “maximização dos lucros” não foi a força impulsionadora dominante ou o principal objetivo ao longo da história das empresas visionárias. As empresas visionárias vão atrás de um conjunto de objetivos, dentre os quais ganhar dinheiro é apenas um – e não necessariamente o principal. Sim elas buscam o lucro, mas também são guiadas por uma ideologia central – valores essenciais e uma noção de propósito além de simplesmente ganhar dinheiro. Apesar disso, de forma paradoxal, as empresas visionárias ganham mais dinheiro do que as empresas de comparação mais puramente voltadas para o lucro .

Mito 4- As empresas visionárias têm um subconjunto comum de valores centrais “corretos”.

Realidade: Não existe um conjunto “correto” de valores centrais para ser uma empresa visionária. De fato, duas empresas podem ter ideologias radicalmente distintas, sendo as duas visionárias. Numa empresa visionária, os valores centrais nem mesmo precisam ser “iluminados” ou “humanistas”, apesar de normalmente serem assim. A variável crucial não é o conteúdo da ideologia de uma empresa, mas o quanto ela acredita na sua ideologia e a maneira como a empresa a vive, respira e expressa com consistência em tudo aquilo que faz. As empresas visionárias não perguntam “O que deveríamos valorizar?”, mas “O que nós realmente valorizamos dos pés à cabeça?”

Mito 5 – A única constante é a mudança.

Realidade: Uma empresa visionária preserva quase que religiosamente a sua ideologia central – mudando-a muito pouco, se mudar. Os valores centrais de uma empresa visionária forma uma base sólida e não se deixam levar por tendências e modas passageiras; em alguns casos, os valores centrais permanecem intactos por mais de cem anos. E o objetivo fundamental de uma empresa visionária – sua razão de ser – pode servir de guia por muitos séculos, como uma estrela no horizonte. Contudo, ao mesmo tempo em que matem sua ideologia central bem determinadas, as empresas



visionárias demonstram ter uma incrível vontade de progredir que lhes permite mudar e se adaptar sem comprometer seus ideais tão acalentados.

Mito 6 – Grandes empresas não se arriscam.

Realidade: As empresas visionárias podem parecer escrupulosas e conservadoras para quem as vê de fora, mas elas não tem medo de se comprometer com “Metas Audaciosas”(MAs). Como escalar uma montanha enorme ou ir a lua, uma MA pode ser assustadora e às vezes arriscadas, mas a aventura, a excitação e o desafio que ela proporciona pegam as pessoas de jeito e fazem a adrenalina correr, fazendo com que todos trabalhem em direção ao progresso. As empresas visionárias usaram as Mas com sabedoria para estimular o progresso, deixando as empresas de comparação para trás em pontos cruciais da história.

Mito 7 – As empresas visionárias são excelentes lugares para se trabalhar.

Realidade: Apenas aqueles que se “ajustam” muito bem com a ideologia central e os padrões exigentes de uma empresa visionária irão considerá-la um ótimo local de trabalho. Se você for trabalhar numa empresa visionária, ou você se dará bem e progredirá – dificilmente estaria mais feliz em outro lugar – ou será destruído como um corpo estranho. É uma situação binária. As empresas visionárias têm tanta certeza daquilo que representam e das suas metas que simplesmente não têm espaço para aqueles com má vontade ou incapacidade de se encaixar nos seus padrões rígidos.

Mito 8 – As melhores jogadas de empresas muito bem-sucedidas baseiam-se num planejamento estratégico brilhante e complexo:

Realidade: Algumas das melhores jogadas de empresas visionárias decorrem de experiências, tentativas e erros, oportunismo e – literalmente – acidentes. O que, numa retrospectiva, parece ter sido planejado e previsto de forma brilhante freqüentemente foi resultado da seguinte filosofia: “vamos tentar várias coisas e aplicar o que der certo”. Neste sentido, as empresas visionária imitam a evolução biológica das espécies. Descobrimos que os conceitos de Origem das espécies de Charles Darwin é mais útil para reconstituir o sucesso de certas empresas visionárias do que qualquer livro sobre planejamento estratégico em empresas.

Mito 9 – As empresas devem contratar diretores-executivos de fora para estimular mudanças fundamentais.

Realidade: Em mil e setecentos anos dos períodos de vida combinados das empresas visionárias, descobrimos apenas quatro incidentes em que se buscou o apoio de diretores-executivos externos – e apenas em duas empresas. As práticas de gerenciamento desenvolvidas internamente ditam as regras nas empresas visionárias de forma muito mais significativa do que nas empresas de comparação (por um fator de seis). Mais uma vez, elas colocaram abaixo a pressuposição de que mudanças significativas e novas idéias não podem vir de dentro.

Mito 10 – Empresas mais bem-sucedidas se concentram principalmente em superar a concorrência.

Realidade: As empresas visionárias se concentram em primeiro lugar em se superar. Para as empresas visionárias, o sucesso e superar a concorrência não são a meta final, mas o resultado residual de se perguntarem incansavelmente: “Como podemos nos desenvolver para nos sairmos melhor amanhã do que nos saímos hoje?”. E elas vêm se fazendo esta pergunta todos os dias – uma maneira disciplinada de ser – em alguns casos por mais de 150 anos. Não importa o quanto elas conquistem – não importa se elas estão muito à frente da concorrência – elas nunca acham que o que fizeram é “suficiente”.

Mito 11 – Não se pode ter tudo na vida.

Realidade: As empresas visionárias não se martirizam com a “tirania do OU” - o ponto de vista puramente racional que diz que só se pode ter A ou B, mas não os dois. Elas se recusam a ter que escolher entre a estabilidade OU o progresso; culturas de devoção OU a autonomia individual; gerentes treinados internamente OU mudanças fundamentais; práticas conservadoras OU Metas Audaciosas; ganhar dinheiro OU viver de acordo com seus valores e objetivos. Ao contrário, elas adotam a “genialidade do E” – o ponto de vista paradoxal que permite que elas lutem para ter A e B ao mesmo tempo.

Mito 12 – As empresas visionárias se tornam visionárias basicamente através de declarações de visão.

Realidade: As empresas visionárias não chegaram a este patamar por causa das suas declarações de visão (apesar de muitas terem redigido tais declarações). Elas também não cresceram por terem criado uma das declarações de visão, valores, objetivos, missão ou metas de gerenciamento populares hoje em dia (apesar de terem criado declarações deste tipo com mais frequência do que as empresas de comparação e muitas décadas antes de virarem moda). Uma declaração pode ser uma etapa útil para tornar uma empresa visionária, mas é apenas uma das milhares de etapas de um processo infindável de expressão das características fundamentais que identificamos nas empresas visionárias.

A inclusão deste tópico sobre empresas visionária, tem como pressuposto que a maioria absoluta dos pequenos empresários cem por cento comprometidos com o seu negócio trabalham arduamente para que sua organização seja bem-sucedida e que seja capaz de se manter economicamente sustentável muito além da presença de seu fundador, para isto, podendo valer-se da realidade vivenciadas pelos criadores e gestores das empresas visionárias.

Além disso, uma reflexão cuidadosa deste conjunto de mitos desmistificados, é possível identificar a forte presença dos postulados evolucionários, bem como, o indicativo de que o Repertório do Proprietário, objeto da proposição final deste trabalho ( ver item 2.2.5), pode ser a ferramenta *master* na jornada rumo a sustentabilidade econômica das pequenas empresas e para as que forem ousadas o atendimento da condição de “uma nova empresa visionária”.

## **2.2 A PEQUENA EMPRESA ECONOMICAMENTE SUSTENTÁVEL**

A PME é um reflexo vivo da visão evolucionária, pois ela deve lidar o tempo todo com mudança, seja durante o seu processo de estruturação ou no desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas rotinas lucrativas.

No primeiro momento de existência, normalmente nos seus três primeiros anos, é provável que a PME conviva com grandes dificuldades e exija aportes adicionais para sua sobrevivência. A PME deve dar respostas, adaptar-se com flexibilidade e rapidez. Ao mesmo tempo, deve ser capaz de aproveitar as mudanças dos ramos que atua, mesmo quando algumas regras de decisões individuais sejam rígidas, (exemplo: margem de lucro tabelada) porém, incorporando novos produtos e serviços.

Muita atenção merecem as PMEs, pois estas que podem e devem ser flexíveis, abertas a mudanças, por questões de volume de escala e pequena magnitude dos lucros, muitas vezes são conduzidas como uma mera extensão da vida pessoal do proprietário, sem a preocupação de criar uma organização com vida própria (personalidade jurídica e de autonomia econômica), ou seja, a flexibilidade inicial do Proprietário, que faz tudo, decide tudo, é ao mesmo tempo a sua RIGIDEZ (só funciona com a presença, conveniência e decisão do dono).

Portanto, o primeiro objetivo da PME é usar a flexibilidade inicial para garantir o fluxo financeiro adequado e simultaneamente, definir os diferentes repertórios para o seu negócio, que viabilizem sua transformação em uma organização duradoura com um conjunto de recursos produtivos, valores e

objetivos de longo prazo, repertórios consolidando aptidões essenciais e aptidões dinâmicas, gerando ganhos econômicos continuados.

### 2.2.1 CARACTERIZAÇÃO - CONCEITO

Considerando a classificação do porte das empresas, por questões econômicas ou mesmo por necessidades de ordem legal e tributária, normalmente levam em conta o seu Faturamento e/ou número de colaboradores, no decorrer deste trabalho ao se referir a PME tem-se como referência os parâmetros adotados pelo SEBRAE (Novembro/2012), qual seja:

No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual reais).

Além do critério adotado no Estatuto da Micro e Pequena Empresa, o Sebrae utiliza ainda o conceito de número de funcionários nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- **Microempresa:**
  - I) na indústria e construção: até 19 funcionários
  - II) no comércio e serviços, até 09 funcionários.
- **Pequena empresa:**
  - I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários
  - II) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

Porém, para atender aos objetivos finais deste trabalho, a conceituação de Pequena Empresa não estará preza a rigidez dos parâmetros acima, ficando mais próximo das considerações apresentadas por Penrose e Mosso, que na seqüência serão apresentados:

As fronteiras da firma são referidas em termos das suas atividades gerenciais e administrativas. Definida desta forma, a firma constitui uma unidade de planejamento e, à medida que ela vai crescendo, suas fronteiras se expandem, assim como suas responsabilidades. (Penrose, 2006, 20)

Destas ponderações podem-se retirar algumas lições importantes do ponto de vista da PME, em especial de que, em termos de gestão econômica dos recursos produtivos, o limite derradeiro do tamanho possível (desejável) de uma empresa em última análise depende de sua disponibilidade de recursos habilitados a prestar serviços administrativo, compatível com o volume de serviços produtivos disponíveis para uso.

Como uma forma de complementar a visão dos limites-tamanho da empresa a seguir apresenta-se a definição de pequena empresa manifestado por Mosso (2010);

No que tange à Administração, o que caracteriza o tamanho da organização é precisamente a forma de administrar; para administração, um pequeno negócio é aquele em que há a concentração das atividades do Processo da Administração e das Funções Elementares (Marketing, Recursos Humanos, Produção e Operações, Finanças e Planejamento Estratégico) em um indivíduo ou nos sócios; a comunicação é preponderante direta, assim como o controle; e quem está no comando auxilia na operação ou está muito próxima dela. Desconsiderando-se a administração, a classificação comum sobre o porte das empresas se baseia no número de funcionários ou no faturamento”(Mosso,2010,p.29)

## **2.2.2 DIFICULDADES PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA**

Neste tópico, serão apresentados elementos identificados como “obstáculos para a busca da sustentabilidade econômica das Pequenas Empresas Brasileiras”.

2.2.2.1-Pesquisa do SEBRAE-SP – “Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010”,

Tabela 2.1: Taxa de mortalidade das empresas do Estado de SP

Período	Taxa de Mortalidade por idade das empresas (%)				
	Com 1 ano	Com 2 anos	Com 3 anos	Com 4 anos	Com 5 anos
1998/99	35	46	56	-	-
2000/01	32	44	56	63	71
2002/03	31	37	49	53	60
2004/05	29	42	53	56	56
2005/06	27	38	46	50	62
2007/08	27	37	46	50	58

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Nesta pesquisa do SEBRAE, pode-se inferir que o percentual de empresa abertas no período de 2000/01 e que permaneciam ativas após 5 anos de atividade representaram 29%, sendo que as abertas no período de 2007/08 o percentual de empresas bem-sucedidas após 5 anos atingiu o 42%, mostrando uma boa melhora, porém, demonstrando que no Brasil mais de 50% das empresas desaparecem muito prematuramente.

Esta baixa capacidade de sustentabilidade econômica da pequena empresa brasileira, na verdade pode ser traduzida em elevados custos sociais, conforme fica demonstrado a seguir (devendo-se destacar que estes dados são referentes ao estado de São Paulo, portanto, para a economia brasileira como um todo os custos sociais são bem maiores).

Tabela 2.2: Estimativas do custo social do fechamento das empresas paulistas

Eliminação de		Custo em 2006	Custo em 2008
(A)	Empresas	82 mil	84 mil
(B)	Ocupações	267 mil	348 mil
(C)	Poupança Pessoal (capital investido)	R\$ 2,2 bilhões	R\$ 1,4 bilhão
(D)	Faturamento	R\$ 13,5 bilhões	R\$ 18,2 bilhões
( C + D)	Perda financeira total	R\$ 15,7 bilhões	R\$ 19,6 bilhões

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Considerando a missão do SEBRAE de apoiar as Pequenas Empresas, e considerando que o índice de Mortalidade é extremamente alto, seu foco nas pesquisas é a identificação dos motivos que levam as empresas a encerrarem suas atividades prematuramente, tendo como fonte prioritária de informações pesquisas junto aos ex-proprietários das empresas encerradas.

Tabela 2.3: Motivos alegados pelas empresas encerradas para o fechamento do negócio – empresas paulistanas

Motivos	Relatórios de Monitoramentos-Mortalidade		
	2005 (1)	2008 (2)	2010 (3)
Falta de cliente / inadimplência	19%	23%	18%
Falta de capital	25%	20%	10%
Problemas de planej. e Adm.	11%	15%	10%
Perda do cliente único	4%	-	9%
Problemas legais	7%	8%	-
Impostos/encargos elevados	2%	7%	-
Concorrência forte	6%	6%	-
Problemas com sócios	9%	9%	8%
Encontrou outra atividade	-	3%	8%
Custos elevados	-	-	7%
Problemas particulares	11%	9%	7%
Falta de lucro	6%	7%	7%
Outros motivos	6%	12%	15%

Nota: Justificaram-se como “outros motivos”, a falta de experiência e doença dos envolvidos.

Fontes: (1) SEBRAE-SP - Monitoramento relatório – 2005, (2) SEBRAE/SP:- 10 anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas – 2008, (3) SEBRAE-SP 12 anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas – Agosto/2010

Como pode ser observado na tabela 2.3, os motivos de maior percentual são recorrentes ao longo dos anos pesquisados, evidenciando que algo profundo está no cerne do problema do baixo índice de sucesso das empresas brasileiras.

Se por um lado são recorrentes os motivos alegados para o encerramento das empresas, o SEBRAE na mesma pesquisa fez uma abordagem comparando como alguns aspectos da gestão das pequenas empresas, sob a ótica dos ex-proprietários das empresas encerradas e dos proprietários das empresas que permaneceram ativas.

Tabela 2.4: Características de empresas encerradas e em atividade

<b>Características da empresa</b>	<b>Empresas Encerradas</b>	<b>Empresas em atividade</b>
<b>Tipo de Constituição</b>	53% individual 47% Sociedade Ltda	49% individual 51% Sociedade Ltda
<b>Média de pessoas ocupadas</b>	4,1 pessoas	6,5 pessoas
<b>Setores de atividades</b>	52% comércio 38% serviços 9% Indústria 1% agropecuária	53% comércio 38% serviços 9% indústria 0% agropecuária

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Na Tabela 2.4 nota-se uma tendência das empresas abertas como sociedade limitada terem um grau maior de sucesso (51%), isto é, continuar aberta, sendo que entre as encerradas este percentual é de 47%. Desta informação pode-se inferir uma sinalização de existência de uma maior fragilidade nas firmas individuais (normalmente vinculadas a atividades mais simples, menos lucrativas e de baixo nível de capital inicial).

Levando-se em conta ainda que, do volume de empresas encerradas 52% é comércio e 38% de serviços e pelo que tudo indica a maioria são firmas



individuais, vê-se uma combinação que pode sinalizar a existência de um grande número de empreendedores, mas de frágeis atributos empresariais (ver item.2.1.5), e assim, passíveis de grandes frustrações e perdas financeiras já nos primeiros anos da iniciativa empresarial.

Estas inferências, ganham um contorno mais robusto, quando se analisa os dados relativos a comparação entre empresas “encerradas” e “em atividade”, nos seguintes aspectos:

Tabela 2.5: Comparação entre características do proprietário

<b>Características do proprietário</b>	<b>Empresas Encerradas</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Gênero	61% masculino	64% masculino
Escolaridade	80% têm ensino médio ou mais	78 % têm ensino médio ou mais
Estava desempregado antes de abrir	32 % sim	27% sim
Experiência/Conhecimento anterior	51% sim	63% sim

Nota: Por experiência e conhecimento anterior entende-se que o proprietário já tenha sido empregado ou tenha atuado como autônomo no mesmo ramo.

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

A Tabela 2.5 aponta para um contingente de 49% de novos empresários que não possuíam experiência ou conhecimento no ramo em que abriram o negócio e que 32% de novos empresários estavam desempregados (nestes casos um boa parcela da motivação do novo negócio é resultante de necessidade e não de identificação de oportunidade viável de negócio). Vê-se aqui mais um feixe de elementos potencializadores de desempenho empresarial frágil.

Tabela 2.6: Comparação entre planejamento e gestão

<b>Planejamento e gestão</b>	<b>Empresas encerradas</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Planejamento antes de abrir	3 meses	6 meses
Índice médio de itens planejados	67% (média 7 itens)	73% (média 7 itens)
Sempre aperfeiçoou produtos	77% sim	89% sim
Sempre acompanhou receitas/ despesas	59% sim	74% sim
Sempre fez propaganda / divulgação	34% sim	41% sim

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Tabela 2.7: Comportamento do empreendedor- Comparação

<b>Comportamento empreendedor</b>	<b>Empresas encerradas</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Sempre busca intensamente informações	55%	68%
Sempre planeja e monitora cada etapa	55%	69%
Sempre se antecipa aos fatos	49%	61%
Sempre segue os objetivos (persistência)	79%	90%
Sempre contata clientes e parceiros	75%	85%
Sempre estabelece objetivos e metas	48%	57%
Sempre “sacrifica-se” p/ atingir objetivos	76%	85%
Sempre busca qualidade e eficiência	84%	89%
Sempre acredita na sua capacidade	89%	93%
Sempre enfrenta “riscos moderados”	47%	48%

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Tabela 2.8: Comparação relativa ao ambiente institucional

<b>Ambiente Institucional</b>	<b>Empresas encerradas</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Obteve empréstimo em banco	15% sim	30% sim
Realizou algum curso sobre administração ou negócio	28% sim	39% sim
Participou de reuniões/ parcerias	10% sim	19% sim
Realizou vendas ao governo	5% sim	14% sim
Fez ações em conjunto com outras empresas	11% sim	15% sim

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Tabela 2.9: Gestão empresarial

<b>Gestão empresarial</b> <b>Sua empresa costuma, com frequência:</b>	<b>Empresas encerradas</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Investir continuamente em capacitação (Sócio e mão de obra)	42%	66%
Estar atualizado com respeito à tecnologia do setor	65%	83%
Inovar continuamente em processos e procedimentos	70%	86%
Acompanhar rigorosamente receitas e despesas	59%	74%
Acompanhar as estratégias dos concorrentes	45%	57%
Aperfeiçoar produtos e serviços	77%	89%
Estar à procura de fornecedores com qualidade e preço	72%	82%
Cálculo detalhado dos custos de cada produto	74%	81%
Investir em propaganda e divulgação	34%	41%

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Os dados das tabelas 2.6 a 2.9, ao demonstrarem aspectos do comportamento do proprietário (empreendedor), ambiente institucional e gestão empresarial, propiciam uma melhor compreensão das verdadeiras causas da mortalidade das empresas, que na manifestação dos ex-proprietários ao responderem as pesquisas tendem a aparecer genericamente como: Falta de Cliente (18%), Falta de Capital (10%), Problemas Administrativos (10%). Na realidade, os dados das referidas tabelas indicam fortes indícios de que a verdadeira causa é a baixa e frágil atuação empresarial do proprietário, principalmente em relação aos seguintes aspectos:

- Na busca de informações;
- No planejamento e monitoramento de cada etapa do seu processo;
- Em antecipar-se aos fatos;
- Em seguir objetivos (persistência);
- No relacionamento com clientes e parceiros;
- No estabelecimento de objetivos e metas;
- Na obtenção de empréstimos;
- No investimento em capacitação (própria e de colaboradores);
- Em atualizar-se em relação da tecnologia do setor que atua;
- Na inovação continuada em processos e procedimentos (rotinas);
- No controle rigoroso de receitas e despesas;
- No acompanhamento das estratégia dos concorrentes;
- No aperfeiçoamento de produtos e serviços.

Para corroborar com esta visão, torna-se oportuno a seguinte manifestação de Penrose:

A incapacidade de crescer tem sido com freqüência incorretamente vinculada às condições da demanda, em vez de ser atribuída a limitação dos recursos empresariais disponíveis na firma (Penrose, 2006).

Como uma evidência robusta de que a execução disciplinada do “Repertório do Proprietário” pode fazer toda a diferença entre empresas encerradas e empresas ativas, o registro das respostas dos empresários

entrevistados em relação ao “Fator mais importante para a sobrevivência das empresas” (Tabelas 2.10 e 2.11) , vê-se que os empresários das empresas encerradas dão uma importância menor para os fatores inerentes as suas responsabilidades diretas (cuidar da empresa, dar as ferramentas, inovar), dando maior importância as atividades anteriores a abertura (um bom planejamento antes) enquanto os empresários das empresas ativas são mais enfáticos em atribuir uma importância maior para “ Uma boa gestão após a abertura”. Estas inferências estão em consonância com alguns dos princípios presentes no comportamento das empresas visionárias (ver item 2.1.6).

Tabela 2.10: Principal ação para atrair e conquistar clientes

<b>Principais ações</b>	<b>Empresas encerradas</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Produtos e serviços diferenciados	35%	43%
Preços competitivos	24%	26%
Propaganda e divulgação	17%	12%
Facilitar o pagamento a prazo	13%	8%
Outras ações	11%	11%

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Tabela 2.11: Fator mais importante para a sobrevivência das empresas na avaliação dos entrevistados

<b>Fatores</b>	<b>Empresas encerradas</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Um bom planejamento antes da abertura da empresa	44%	35%
Uma boa gestão do negócio após a abertura da empresa	21%	34%
Política governamental de apoio aos pequenos negócios	16%	15%
Melhora da situação econômica do país	8%	9%
Evitar que os problemas pessoais prejudiquem o negócio	6%	5%
Outros fatores	5%	4%

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Tabela 2.12: Principal motivo que levou o empresário à abertura da empresa

<b>Motivo para abertura</b>	<b>Percentual (%)</b>
Desejava ter o próprio negócio	40%
Identificou oportunidade	33%
Melhorar a vida (aumentar a renda)	9%
Exigência de clientes (CNPJ)	8%
Estava desempregado	4%
Outros motivos	6%

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Tabela 2.13: Sentimento de quem encerrou as atividades.

<b>Sentimentos</b>	<b>Percentual</b>
Frustração e perda	29%
Tristeza e mágoa	19%
Não sentiu nada	18%
Alívio, tranquilidade	9%
Arrependimento	2%
Outros	24%

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Tabela 2.14: Resumo das principais causas e recomendações da mortalidade das empresas paulistas

<b>Itens</b>	<b>Principais recomendações</b>
1-Comportamento empreendedor.	Aprimoramento de características empreendedoras: busca de informações, planejamento e monitoramento, antecipação aos fatos, estabelecimento de objetivos e metas e contato com clientes e parceiros.
2-Planejamento prévio	O planejamento apresenta algumas deficiências, p. ex., quanto aos itens relacionados à sua ação no mercado; número de clientes e seus hábitos, número de concorrentes e fornecedores e suas práticas.
3- Gestão Empresarial	Diversos itens de gestão empresarial podem ser aperfeiçoados: investimento na capacitação dos sócios e mão de obra, atualização quanto à tecnologia do setor, inovação de processos e procedimentos, acompanhamento da evolução de receitas e despesas e busca de novos mercados (p.ex., análise dos concorrentes e aperfeiçoamento de produtos)
4-Políticas de apoio	Necessidade de ampliação da cobertura de ações que melhorem o ambiente empreendedor, por exemplo, vendas para o governo, acesso ao crédito e acesso a inovações.
5-Conjuntura econômica.	Crescimento econômico, estabilidade de preços e recuperação da renda precisam ser mantidas.
6-Problemas pessoais	Problema com sócio e problemas particulares ( p.ex., de saúde e de falta de segurança)

Fonte: SEBRAE-SP - Doze anos de monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. - Agosto/2010

Observando as recomendações da Tabela 2.14 fica evidenciado a necessidade do pequeno empresário ter uma mentalidade correta( ver item 2.1.5.2), assumindo a sua responsabilidade de Homem de Negócio. Ele é o único responsável pelo destino do seu negócio, por isso, assumir a responsabilidade e cumprir o Repertório do Proprietário (abordado no item 2.5), literalmente é uma questão de vida ou morte para o seu negócio.

Finalizando esta análise da pesquisa do SEBRAE-SP, se é impelido mais uma vez em reafirmar que os aspectos acima relacionados estão profundamente ancorados nas rotinas inerentes ao Repertório do Proprietário (Habilidades e Rotinas) apresentado no item 2.2.5, que uma vez incorporado ao dia-dia dos pequenos empresários e disciplinadamente executados, haverão de contribuir para o sucesso das PME.

#### 2.2.2.2- Pesquisa de Campo.

Como forma de confirmar ou mesmo complementar as evidências decorrentes dos dados da pesquisa do SEBRAE, os quais podem apresentar um pequeno viés, pois na sua grande maioria as informações foram obtidas diretamente da manifestação dos protagonistas ( não de dados existentes em registros contábeis, auditorias independentes, ou outros) empresários responsáveis pelo sucesso ( empresas que se mantiveram ativas) e pelo insucessos ( empresas encerradas), foi realizada uma pesquisa de campo.

A pesquisa de campo foi realizada pelo autor deste trabalho, junto a 39 profissionais de contabilidade de diferentes cidades do estado do Paraná, abrangendo um universo de 78 pequenas empresas sendo 50% de empresas ativas e 50% de empresas com atividades encerradas antes de completar os 5 anos de atividades. A pesquisa foi realizada através de questionário (anexo 1) sendo que cada contabilista respondeu dois questionários ( um focando uma empresa ativa a mais de 5 anos e outro focando um empresa encerrada antes de completar o quinto ano de atividade). Cabe observar ainda, que os



dados registrados refletem a percepção dos contabilistas diante de cada questão formulada, pois no momento que eles responderam ao questionário não puderam fazer consulta aos registros das empresas.

Para a elaboração das tabelas e análise dos dados foram observados os seguintes critérios:

O índice para cada fator foi calculado através de uma média ponderada entre os valores obtidos em cada classe do fator. Por exemplo, no caso do fator “Existência de Planejamento” onde se obteve o índice  $I = 2,8$  para o grupo das empresas em atividade, o cálculo foi feito segundo a fórmula:

$$I = \frac{7.4 + 18.3 + 13.2 + 1.1}{39} = 2,8 \text{ cujos dados se encontram na Tabela 2.15.}$$

O contabilista observando a empresa X respondeu a pergunta relacionada ao fator “existência de planejamento” da empresa, conforme questionário apresentado no Anexo 1 e classificou-a em uma das classes definidas na coluna 1 da Tabela 2.15.

Tabela 2.15: Dados do fator Planejamento

<b>Classes do Grau de avaliação</b>	<b>Número de empresas da classe</b>	<b>Peso da classe</b>
4	7	0,4
3	18	0,3
2	13	0,2
1	1	0,1
Total:	39	

O melhor valor possível para este índice é o valor 4 que seria obtido se todas as empresas avaliadas recebessem o valor máximo 4 para o fator Planejamento.

Na seqüência, são apresentados os resultados sínteses da pesquisa de campo.

Tabela 2.16: Índices de comparação entre fatores de gestão entre empresas ativas e encerradas

<b>Fatores de gestão do negócio</b>	<b>Empresas encerradas</b> Máximo:4	<b>Empresas em atividade</b> Máximo:4
Existência de Planejamento	1,4	2,8
Estratégia voltada ao Cliente	1,9	3,2
Estratégia de geração de Fluxo Financeiro	1,6	3,0
Finanças Separadas	1,5	3,2
Não uso de empréstimo Despesas	2,5	3,5
Gerenciamento do Fluxo Caixa adequado	1,4	3,0
Rotinas Formalizadas	1,4	2,5
Treinamento Empregados Rotinas	1,6	2,8
Supervisão sobre uso padrão definidos	1,4	2,0
Informatização	1,9	3,0
Uso de novas técnicas (inovação)	1,6	2,8
Contratação adequada	1,9	3,0
Metas -Prazos Colaboradores	1,7	3,0
Decisão com Informações adequadas	1,6	3,0
Decisão no momento Adequado	1,9	3,2
Capacitação de Sócios e Colaboradores	1,4	2,8
Plano de contingência em áreas de dependência (funcionários ou fornecedores).	2,5	2,8
Fortalecimento Equipe para Crescimento	1,5	2,7
Indicadores Operacionais	1,5	2,9
Gestor com Comando	2,7	3,7
Reduzido nível de problema entre sócios	3,0	3,5
Menor nível de problemas Particulares Proprietário	3,0	3,4
Menor nível de problema- Vida & Empresa	2,7	3,4

Na Tabela 2.16 foram destacados os dois fatores de maior diferença e os dois fatores de maior proximidade de valor. Parece que a grande dependência (falta plano de contingência- funcionários, fornecedores, outros) e problemas particulares dos empresários são características comuns à empresas fechadas ou em funcionamento. Finanças separadas e gerenciamento do fluxo de caixa fazem a diferença quando se trata de manter a empresa em funcionamento.

Da mesma forma o mesmo conjunto de contabilistas avaliou as mesmas empresas sob outros aspectos aqui chamados de Pontos Chaves. Os dados foram tratados segundo a mesma metodologia utilizada na Tabela 2.16 e foram descritos na Tabela 2.17. O grau de avaliação de cada fator variou entre 0 e 10 pontos o que gerou índices limitados entre esses valores.

Tabela 2.17: Índices de comparação de fatores chaves da gestão empresarial entre empresas ativas e encerradas

<b>Fatores chaves da gestão empresarial</b>	<b>Empresas encerradas</b>	<b>Empresas em atividade</b>
Rotinas, procedimentos escritos	3,8	6,5
Sistemas de Informática	3,5	7,1
Diferenciação em produtos e serviços	3,8	7,8
Melhorias-Adequação Custos	4,0	7,7
Treinamento dos Colaboradores	3,0	7,0
Exigências Legais	4,8	8,7
Foco Prioritário de atuação	4,4	8,1
Um bom lugar (valores-cultura)	4,2	7,8
Preparação Empresa Crescimento	3,2	7,3
Ações Evitar Problemas	3,1	7,3

Percebe-se que os itens que tiveram a menor avaliação em ambos os grupos (informatização, treinamento, preparação da empresa para crescer e ações para evitar problemas), são justamente os fatores chaves que maior contribuição podem dar para um crescimento sustentável da firma.

Em relação às empresas ativas, um aspecto que chama atenção é que, a menor nota obtida (6,5) (Tabela 2.17) trata exatamente de uma questão relevante deste trabalho. O que poderia ser entendido como uma possível contradição, pois como ficou demonstrado a existência de Rotinas é fundamental para o funcionamento das empresas, neste caso o dado obtido é revelador da característica da grande maioria das pequenas empresas (empresas encerradas a nota foi menor ainda 3,8), qual seja, a prevalência das Rotinas Tácitas.

Quando se analisam as informações das “empresas ativas”, fazendo-se associação dos itens de melhores avaliações da Tabela 2.16 (fatores de gestão do negócio), com os dois itens da Tabela 2.17 (fatores-chaves da gestão empresarial) que apresentaram a maior diferença entre as notas atribuídas às empresas encerradas e empresas ativas (quais sejam, “Preparação da empresa para o crescimento” e “Ações Voltadas para evitar erros”) no mínimo refletem um comportamento mais robusto dos pequenos empresários das empresas em atividade, relativamente às atividades de responsabilidade exclusiva do dono do negócio, que fazem parte do REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO (a construção e o direcionamento da empresa é a grande missão do proprietário, ou seja, “O negócio do negócio é o seu negócio”).

### **2.2.2.3- Área de atuação das Pequenas Empresas**

As áreas escolhidas pelos pequenos empresários, em grande parte decorrem das suas habilidades e conhecimento, como também, do potencial financeiro que possa dispor, sendo o volume de capital obtível uma variável muito importante na determinação das escolhas a serem feitas pelos novos pequenos empreendedores.

Na abordagem a seguir feita por Penrose (2006), pode estar delineando uma boa parte do porquê do elevado número de mortalidade precoce das pequenas empresas, senão seja:

Empresários potenciais, cujos principais ativos consistem de um numero pequeno de capital e cujo principal objetivo é o de se estabelecer num negócio, permanecem necessariamente confinados àqueles campos em que os principais requisitos para poder começar resumem-se a ter algum capital e talvez um treinamento prévio ou uma aptidão qualquer de ampla difusão na população de trabalhadores sem profissão. (nos casos em que tais habilidades estiverem faltando, sempre haverá uma possibilidade de montar um pequeno estabelecimento comercial). É nesse tipo de campo que encontramos a peculiar combinação de circunstância que caracterizam a situação de firmas cujo crescimento é pouco provável, junto com elevada taxa de entrada e saída, com baixo nível de lucro e de progresso técnico. Trata-se de condições pouco atraente para empresários dinâmicos, e apenas aqueles cujos recursos e aptidões sejam extremamente limitados ingressam nesses becos sem saída (Penrose, 2006, 327-328)

No Brasil, ainda é significativo o número de pequenas empresas que estão sendo criadas por necessidade e em muitos casos, sem que o ramo escolhido esteja vinculada a alguma aptidão ou a habilidade do empreendedor, com forte concentração nas atividades comerciais que são altamente competitivas e de baixa taxa de retorno, potencializando assim o volume de empresas encerradas precocemente. ( ver tabela 2.1)

Grande parte de novas pequenas empresas, as quais surgem não como decorrência de planos de negócios, mas pura e simplesmente da iniciativa de empreender a partir de imitação de alguém que deu certo, sem exame adequado das condições reais que levaram o imitado a ter sucesso. Como exemplo pode-se citar as panificadoras, lojas de 1,99, revenda de veículos, entre outros. Segundo dados do GEM- 2009, p. 11, no Brasil os novos empreendimentos apresentaram em torno de 15% de algum tipo de novidade do ponto de vista dos consumidores, isto é, pouca inovação é considerada. Ao mesmo tempo, verifica-se que 95% dos novos empreendimentos se localizam em ambiente em que são expostos a algum nível de concorrência. (ou seja, baixo nível de inovação e nichos de mercado de elevada concorrência – provavelmente com baixa margem de lucro).

Embora este trabalho não tenha como escopo analisar as vantagens e desvantagens da imitação, é adequado inferir que uma significativa parcela das PMEs que encerram suas atividades precocemente, podem estar sendo vítimas de duas falhas congênitas, quais sejam:

- a) Apenas 33% abrem negócio por ter identificado oportunidade (Tabela 2.12).
- b) Negócios concebidos por processos de imitação, em setores de baixa lucratividade (exigência de pouco capital e conhecimento) com elevada precariedade de informações relevantes do imitado (maneira de operar, configuração dos recursos produtivos envolvidos, pessoal e habilidades necessárias).

Conforme Penrose ( 2006) , além das inúmeras desvantagens em que as pequenas firmas estão expostas quando comparadas com as grandes empresas, uma das mais sérias desvantagens de qualquer firma pequena é o problemas do acesso ao capital, com duas questões diferentes: “Taxas de Juros mais elevadas e limite de capital que podem esperar obter a qualquer taxa sempre será menor , ambas são resultantes do fato inescapável de que, na média, os riscos de empréstimos para pequenas firmas são maiores do que os relativos a grandes empresas” (Penrose, 2006).

Esta é uma realidade absoluta na PME brasileira ( além de difícil acesso ao crédito os juros são extorsivos do ponto de vista da produção), com algumas exceções mais recentes, como o micro-crédito e a iniciativa ainda bastante restrita do uso do cartão BNDES.

É devido ao racionamento do crédito que as políticas antiinflacionárias acabam sendo desvantajosas para as pequenas firmas (encarecem ainda mais o custo do dinheiros quando ele ainda esta disponível, mas normalmente um efeito ainda mais devastador atinge as pequenas empresas, qual seja, a indisponibilidade de crédito, inviabilizando qualquer tentativa de aproveitamento de oportunidades, mesmo que suficientemente lucrativa (Penrose, 2006, p. 325).

Diante das reais dificuldades de crédito inerentes às PME, que nas pesquisas sobre as causas da mortalidade são apresentadas como “ falta de capital”, evidencia o papel fundamental do Proprietário ( do dono do negócio), que ao executar o seu Repertório, deve valer-se fortemente de suas habilidades de mobilizador de recursos financeiros (vê item 2.1.5.2).

Outra questão atual é a argumentação corrente no Brasil de que a falta de crédito em taxas e condições mais adequadas contribuiu significativamente para o elevado índice de mortalidade das pequenas firmas. Sobre o acima exposto, torna-se relevante manifestação de Penrose(2006) sobre facilitação ao acesso ao crédito:

Pode-se observar que, de fato, é tanto o tipo de aptidão empresarial e administrativa como a falta de capital que levam as pequenas empresas a se agruparem em campos cuja oportunidades são relativamente pobres em quaisquer circunstância, e nos quais medidas para facilitar o acesso a capitais podem não ter efeito significativo na mortalidade de pequenas firmas (Penrose, 2006,p.328)

Esta alerta feita por Penrose, é fortemente apropriada para a maioria das pequenas empresas, que a falta de capital é uma questão crucial, porém, a eficiência do seu uso depende das suas condições estruturais e operacionais, infelizmente deficientes, conforme fica evidenciado nas pesquisas apresentadas neste trabalho.

Quando se observa os principais motivos da mortalidade apontados pelo SEBRAE(item 2.2.2.1) e o comportamento dos empresários refletidos na pesquisa de campo (item. 2.2.2.2), entende-se que parte significativa dos insucessos de fato decorrem da falta de uma ferramenta de apoio ao comportamento do pequeno empresário, ou seja, do Repertório do Proprietário ( apresentado no item 2.2.5), argumento central deste trabalho

### 2.2.3 QUESTÕES CHAVES PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

“O ambiente de mercado oferece uma definição de sucesso para as firmas, e essa definição está muito próxima à habilidade delas de sobreviver e crescer” (Nelson e Winter, 2005)

Neste tópico procura-se destacar os pontos que através das pesquisas do SEBRAE, Pesquisa de campo e dados do GEM, sinalizam área de grande potencial de contribuição para o aumento do índice de pequenas empresas brasileiras economicamente sustentáveis, que são fundamentalmente: , oportunidade de contínua existência de PME, a consolidação das aptidões essenciais e aptidões dinâmicas nas organizações, a busca do crescimento e finalmente a distinção entre recursos produtivos e serviços produtivos.

Apesar das dificuldades que as PME enfrentam, é impressionante a importância destas organizações. No Brasil, conforme dados do SEBRAE (2011) elas representam 99,1% da economia, geram 52,3% dos empregos e detêm uma participação de 20% do PIB.

Para ilustrar a pertinência da presença que das PME, torna-se oportuno apresentar a abordagem de Penrose (2006,p.326-327) sobre a permanente existência de pequenas empresas:

“As diferentes explicações apresentadas por economistas situam as pequenas empresas em nossa categoria das que “não crescem” ou, pelo menos, das que não crescem muito. Tais explicações podem, na sua maior parte, ser agrupadas em quatro categorias gerais:

- 1-Certas atividades são impróprias para firmas grandes, como, por exemplo, as que requerem rápida adaptação a condições mutáveis, uma intensa atenção pessoal a detalhes, aos caprichos da clientela, ou então que requer pequenos estabelecimentos ( talvez devido ao alto custo do transporte), cuja supervisão em grande número pode ser anti-econômica para firmas grandes;
- 2-Sob certas circunstâncias, estas grandes firmas toleram e protegem a existência de pequenas firmas, por vezes sob o guarda-chuva dos preços praticados pelo ramo;
- 3-Em alguns ramos, o ingresso é muito fácil, e muitos empresários potenciais estabelecem neles novas firmas todos os anos – o que possibilita em qualquer época o



surgimento de um grande número de firmas pequenas, ao mesmo tempo em que outras estão abandonando os negócios;

4-Finalmente, no desenvolvimento de alguns ramos, algumas firmas pequenas conseguem sobreviver porque as maiores ainda não se deram ao trabalho de eliminá-las, e, com o tempo, essas firmas acabarão sendo expulsas do mercado ou absorvidas por outras maiores.

Dentro da perspectiva de que sempre existirão pequenas empresas, a abordagem feita por Penrose deve ser uma oportunidade de reflexão para todos os que se aventurarem em atuar em setores em que grandes empresas regularmente não operam por apresentarem desvantagens em relação às pequenas:

Se houver atividades nas quais as grandes firmas estariam em desvantagem por causa do seu tamanho, as pequenas encontrarão aí um local específico para as suas atividades. Mas tais atividades, por definição, não vão permitir um crescimento muito grande (Penrose, 2006, p. 336).

De um modo geral, estas explicações apresentadas por Penrose em 1959 (ano da primeira publicação da teoria do crescimento da firma) ainda refletem a realidade, sendo que atualmente vê-se que um grande número de pequenas empresas além de toleradas são estimuladas a existirem como unidades complementares (integradas) à cadeia produtiva das grandes empresas (em muitos casos com atendimento exclusivo a uma só empresa, na verdade são reféns), em especial nos casos de terceirização de serviços ou mesmo de parte da produção.

Se as oportunidades de expansão na economia estiverem crescendo em ritmo mais rápido do que o possível de ser aproveitado plenamente pelas grandes firmas, e se estas não puderem impedir o ingresso de firmas menores, haverá condições para o contínuo aumento do tamanho e do número de pequenas firmas mais dotadas, algumas das quais poderão como o tempo vir ingressar na categoria das “maiores”. As oportunidades produtivas de pequenas firmas são assim integradas pelos interstícios deixados abertos pelas grandes firmas, e que as pequenas vislumbram

como possibilidades a serem desfrutadas. Estas oportunidades para as pequenas firmas proponho chamar de “interstício” da economia (Penrose, 2006, p. 329).

Durante um interstício da economia aumentam as possibilidades de inserção econômica das PME's em duas frentes:

- 1) Desenvolvimento de um novo produto-serviço no mercado e assim ampliar a sua demanda. Sendo bem sucedidas em aprimorar o seu produto as exigências do mercado e na sua estrutura organizacional, com o tempo poderá tornar-se uma grande empresa.
- 2) Seja possuidora de recursos produtivos e habilidades empreendedoras, que seja capaz de aproveitar oportunidades dos interstícios econômicos, da mesma forma poderá ser bem sucedida.

Em momento de crescimento econômico, o interstício favorável a Pequenas Empresas está nas oportunidades deixadas pelas grandes ao se concentrarem em segmentos mais lucrativos, porém, em períodos de baixo crescimento ou depressão, as condições favoráveis as pequenas empresas, repousará muito provavelmente em atividades de baixa lucratividade em que as grandes venham a demonstrar baixíssimo interesse, ou mesmo, buscarão parceria para redução de seus custos.

A pequena empresa deve ter uma trajetória com tendência sempre de Y, pois a fim de cada etapa de consolidação dos serviços produtivos (ou mesmo durante a trajetória inicial), sempre haverá a necessidade de uma indagação: Continuar com todos os seus recursos focado totalmente na direção inicial ou fazer mudanças gradativas mantendo a estrutura básica, porém aproveitando as oportunidades mais lucrativas no uso dos recursos produtivos? O importante é que nesta trajetória em Y, não haja ruptura da estrutura produtiva base (cultura empresarial acumulada - herança), assim a PME poderá ao longo do tempo sofrer profundas transformações (principalmente de natureza tecnológica), porém, aproveitando em cada

estágio de mudança, todo o conhecimento e habilidades acumuladas ao longo da trajetória.

Considerando que a sustentabilidade continuada da PME depende da consolidação da sua aptidão essencial e pela sua aptidão dinâmica, a seguir registra-se alguns postulados de Nelson e Winter, relativamente a rotina no processo de fomento a inovação.

“Inovação envolve mudança na rotina”. Enfatizamos a incerteza que inevitavelmente envolve a inovação técnica – a implementação de um esboço para um novo produto, ou de uma nova maneira de produzir um produto (Nelson e Winter, 2005, p.195).

Sendo uma preocupação recorrente na maioria das empresas o cuidado com seus custos e qualidade de seus produtos – serviços (pois estas variáveis são determinantes em qualquer ciclo de vida da empresa), as ações permanentes voltadas para a melhoria do conjunto de rotinas que suportam os principais processos da empresa, potencializam as oportunidades de inovações, seja nas características dos produtos e serviços, seja nas formas de execução das atividades, podem inclusive surgir novas oportunidades produtivas (oferta de novos produtos ou serviços) como decorrência de um maior conhecimento do potencial produtivo existente e que possa estar sendo apenas parcialmente utilizado. A seguir as observações de Nelson e Winter, que mostram os benefícios adicionados possíveis para as empresas comprometidas com sua aptidão essencial (ter segurança de produzir seus produtos e serviços dentro de padrões pré determinados).

As inovações na rotina de uma organização consistem, em grande parte, de novas combinações de rotinas já existentes (Nelson e Winter, 2005, p.198).

As rotinas confiáveis de abrangência bem compreendidas fornecem os melhores componentes para novas combinações. Nesse sentido, as oportunidades de uma fronteira inovadora podem depender da qualidade do apoio de regiões “civilizadas” da rotina estabelecida (Nelson e Winter, 2005, p.199).

A capacidade da firma tanto de explorar habilidades e conhecimentos como em inovar é o que determina o quanto a firma pode crescer ( PESSALI e FERNANDEZ ,2006, referido em Vieira,2011)

Em grau considerável, a sobrevivência e o crescimento de uma firma pequena e nova dependem de uma aptidão empresarial superior e, da mesma forma que potenciais empresários com amplos recursos financeiros têm possibilidades de atuação maiores que os desprovidos de capital, os potenciais empresários dotados de notáveis aptidões, idéias originais e consideráveis versatilidades dispõem de mais ampla escolha de atividades do que cidadãos “comuns”. Os empresários mais favorecidos tenderão a procurar campos cujas perspectivas de retorno financeiro sejam razoavelmente proporcionais a suas noções do quanto mereceriam ganhar (Penrose,2006, p. 328)

Aqui fica o registro de que, a motivação para a abertura do negócio é um fator determinante para ao futuro de um empreendimento. Nota-se também que são extremamente relevantes as características pessoais (aptidões, idéias e versatilidade) e a capacidade financeira do proprietário (ou sua habilidade em mobilizar capital). Resumindo, o destino de um nova pequena empresa esta diretamente vinculado a capacidade criativa, versatilidade e determinação com que o proprietário de uma nova empresa executará – disciplinadamente - o REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO (habilidades e rotinas de atividades indelegáveis do proprietário).

Pode-se afirmar que, a grande diferença entre as pequenas empresas que atingem o seu nível de maturidade e as que morrem precocemente, decorre em grande medida devido a versatilidade de seus dirigentes, que ao longo do tempo, vão moldando as condições estruturais e culturais da firma, em decorrências de que os recursos produtivos (principalmente recursos humanos), tendem a ajustar-se a dinâmica imprimida pelo proprietários na condução do negócio. Como base nesta afirmação, abaixo as ponderações de Penrose:

Na medida em que uma firma só for capaz de produzir um determinado rol de produtos, quaisquer limitações na demanda de tais produtos irão restringir suas possibilidades de expansão. Um tipo versátil de serviço executivo será necessário se a expansão

exigir maiores esforços da parte da firma para desenvolver novos mercados ou para ramificar-se em direção a novas linhas de produção. Nesses casos, os esforços de imaginação, o sendo de oportunidade, o instintivo reconhecimento de que poderá ter sucesso ou de como obter sucesso tornam-se fatores de importância decisiva. É pouco provável que esses serviços estejam igualmente disponíveis para todas as firmas. Mas para aqueles que os têm, tendem a abrir-se maiores oportunidades de investimento do que para firmas com tipos de empreendimentos menos versáteis, embora a mera existência do empreendimento não seja suficiente, para habilitar uma firma a ingressar indiscriminadamente em qualquer tipo de atividade (Penrose, 2006,p.79)

Levando-se em conta que as empresas, para disponibilizar produtos e serviços dentro de parâmetros previamente definidos, devem dispor de dados mensuráveis para que seja possível o gerenciamento dos seus processos, e considerando que qualquer que seja o tamanho de uma empresa, haverá de existir a necessidade vital de gerenciar e controlar continuamente, a seguir apresenta-se abordagens feita por Falconi (2009), que se não atendida na fase inicial de funcionamento da pequena empresa, certamente dificultará sua trajetória, quando não representa a causa derradeira de sua derrocada precoce:

A primeira prioridade de qualquer Gerente deveria ser “estabilizar os seus processos” No entanto, testemunho que o que acontece de fato é que todos querem melhorar os resultados, pois são cobrados por isso, e prestam pouca atenção à rotina. Como consequência, nunca atingirão os resultados de excelência que poderiam atingir. Quando a rotina não é boa, os administradores acabam por consumir grande parte do seu tempo preocupados com problemas ruins (Falconi,2009,p.103).

Como forma de provar a grande verdade dos Repertórios (rotina e habilidades) na vida das empresas bem sucedidas, basta olhar para a grande expansão que o modelo de negócio de franquias vem passando no mundo todo.

O poder da Pequena Empresa, definitivamente está nas suas competências (aptidões essenciais e aptidões dinâmicas) ou seja, dentro da fronteira coordenada por uma administração central, que se mostrará mais ou menos relevante na medida em que demonstrar competência para aproveitar

as oportunidades econômicas que se apresentarem no mercado ( para sobreviver e crescer); por sua natureza, individualmente terá poucas oportunidades de influenciar as condições de mercado dentro dos seus interesses de alocação dos seus recursos. Parece razoável afirmar que o poder de realização da pequena empresa decorre prioritariamente da sua força interna (aptidão essencial e aptidão dinâmica) para REALIZAR (rápida e eficientemente), sob a liderança direta do seu proprietário (executando disciplinadamente o Repertório do Proprietário).

Nas palavras de Falconi (2009) no prefácio: O verdadeiro poder está na “Capacidade Analítica e Conhecimento, aliados a uma liderança que faça acontecer”. Na pequena empresa, praticamente todos estes requisitos ainda estão centralizados na figura do proprietário, na sua capacidade de delegar parte deste poder é que reside a sua trajetória para a sustentabilidade econômica continuada .

Muito embora a força de qualquer organização esteja de fato na forma como seus recursos produtivos são mobilizados, Penrose (2006) faz um alerta quanto a dependência das PME em relação ao contexto a que estão submetidas, evidenciando que na PME a percepção das oportunidades produtivas consistentemente lucrativas feitas pelos proprietários, reveste-se de uma importância muito grande, devido a reduzida capacidade da PME influenciar o seu contexto. Dentro desta perspectiva, fica justificada a necessidade de uma permanente e dinâmica vigilância do proprietário da PME (inerente ao Repertório de Proprietário) no desenvolvimento de um conjunto de recursos produtivos, que individualmente tenham flexibilidade de fornecer diferentes serviços produtivos , para ampliar a capacidade da PME em aproveitar novas oportunidade produtivas na medida em que sejam identificadas.

São as diferenças organizacionais, especialmente as diferenças nas aptidões para gerar inovações e obter lucros a partir delas, mais do que as diferenças de domínio de determinadas tecnologias, as fontes de diferenças duráveis – e dificilmente imitáveis – entre as empresas. Determinadas tecnologias são muito mais fáceis de entender e imitar do que as aptidões dinâmicas mais amplas de uma empresa (Nelson, 2006,p.191)

Ao longo da análise da Teoria do Crescimento da Firma de Penrose (2006), fica evidenciado que as empresa incompetentes, sem dinamismo, falta de iniciativas empreendedoras por parte seus proprietários, não fazem parte da sua preocupação. Esta postura de Penrose, aplica-se perfeitamente ao escopo deste trabalho, ou seja, a sustentabilidade econômica continuada da PME não será conquistada, sem que seu proprietário esteja consciente e comprometido em criar uma organização e prepará-la para o crescimento (desenvolver suas aptidões essenciais e dinâmicas).

Do que foi apresentado no item 2.1.6. fica evidenciado que de um modo geral o comportamento das empresas visionárias, incorporam em seu jeito de ser, na sua ideologia (no núcleo central) valores e objetivos de longo prazo, estes como algo além do lucro aliando ainda o estímulo para o progresso continuado. Assim sendo, são bastante significativas as seguintes manifestações de Penrose:

Os incentivos internos a expansão derivam em boa parte da existência de um reservatório de serviços produtivos, recursos e conhecimentos não-utilizados, sempre encontráveis dentro de qualquer firma. Os serviços, por sua vez, são as contribuições que os referidos recursos podem proporcionar às atividades produtivas da firma. Todo recurso, portanto, pode ser visto como um feixe de possíveis serviços (Penrose, 2006,p.118)

Como ponto de partida para uma visão sobre o crescimento da firma, que neste trabalho é visto como um caminho natural para a sustentabilidade das pequenas empresas, torna-se relevante abordar também a questão da “demanda”, um dos mais impactantes postulados de Penrose:

Até onde podemos ver, os empresários realmente empreendedores não têm com frequência tomado a demanda como “dada”, mas antes como algo sobre o qual eles poderiam atuar. A “demanda” do ponto de vista de uma firma individual refere-se não apenas aos montantes de seus produtos que pode esperar vender a preços variáveis, mas também aos (*diferentes, grifo nosso*) tipos de produtos que ela pode esperar vender lucrativamente (Penrose, 2006,p.137)

Uma forma de ver este postulado orientando as decisões empresarias, fica explicitada em uma manifestação de Akio Morita, fundador da Sony, que dizia o seguinte: “como o consumidor pode querer algo que não sabe que existe”, ao falar sobre a revolução que foi a produção de equipamentos eletrônicos portáteis iniciados pela Sony, tais como rádio de bolso, gravador e o walkman (Mendes, 2010).

Como alertou Penrose, o crescimento em boa medida se faz mediante o aproveitamento das oportunidades produtivas vinculados ao produto já existente na firma (área já consolidada), ou seja, direciona-se a expansão dos negócios focando o produto para o qual o mercado ainda esteja demandando. Porém, concomitantemente com a produção atual, novas oportunidades produtivas podem ser identificadas e as empresas tendem a preparar recursos produtivos para uma nova incursão no mercado sempre que puder auferir lucro econômico.

O crescimento de quase todas as grandes firmas tem sido acompanhado por amplas mudanças na composição da “demanda” que elas consideram relevantes em suas atividades. De um modo ou de outro, não obstante a aparente influência condicionante dos produtos existentes sobre a expansão em curto prazo, em prazos mais longos o rol de produtos das firmas tem mudado consideravelmente (Penrose, 2006, p. 141).

Mais uma vez, observa-se o reforço de que a PME deve, o mais rápido possível, consolidar sua capacidade produtiva do produto ou mix de produtos para o qual foi criada levando em conta aptidões, disponibilidade financeira e as preferências do empresário, criando suas competências específicas (aptidões essenciais), as quais serão fundamentais para seu futuro e necessários planos de expansão, que certamente exigirão a consolidação de novas competências para inovação (aptidões dinâmicas). Esta constatação fica ainda mais fortalecida pelos resultados apresentados por Collins (1996), onde fica evidenciado que as empresas visionárias no longo prazo mantiveram o seu núcleo central, porém, a todo o momento estimularam o progresso, que na maioria dos casos demonstram uma série de produtos-serviços que foram capaz de colocar no mercado ao longo da sua existência. Muitos dos produtos foram abandonados ao longo do caminho, ou seja, a empresa visionária



promove mudanças capazes de garantir produtos com potencial de vendas lucrativo.

Observando-se a trajetória das empresas visionárias fica evidenciado que o mais importante foi a construção da instituição (estrutura organizacional) e não um produto em partícula, estes são relevantes em certo período de tempo – cada produto no seu momento, porém, a estrutura organizacional capaz de inovar é relevante o tempo todo.

Os tipos de produtos que o consumidor pode estar interessado são, com efeito, freqüentemente sugeridos ao empresário pelos recursos da firma, e as possibilidades de lançá-los com sucesso também dependem em boa parte dos próprios produtos. A direção geral da inovação na firma (incluindo as dos sistemas produtivos) não é aleatória, mas vincula-se de perto à natureza dos recursos existentes (incluindo os equipamentos de capital) e ao tipo e rol dos serviços produtivos que eles podem prestar. Uma das explicações do grau e da natureza da diversificação torna-se, portanto, uma parte importante da explicação do crescimento da firma e, devido a isso, constatamos que a “demanda” não é o mais importante, e talvez seja menos importante do que os recursos existentes da firma. (Penrose, 2006, p. 143).

Considerando-se que de um modo geral, os consumidores vão à busca dos produtos disponibilizados pelas empresas, ou seja, atendem as suas necessidades, segundo os produtos já disponíveis no mercado e que sejam de seu conhecimento, vê-se que a capacidade de venda das empresas reside de um lado, do seu potencial produtivo (eficiência, qualidade e diversidade dos produtos) e o grau de concorrência existente no mercado. O seu sucesso em manter o aumento de suas vendas está fortemente vinculado as suas capacidades internas (eficiência e qualidade produtiva, aproveitamento máximo do potencial de serviços produtivos de cada um dos seus recursos, capacidade de inovação), visto que a DEMANDA em boa parte é fruto da ação determinada da firma em disponibilizar diversificados produtos e serviços que estejam de acordo com as necessidades dos consumidores. Em momento em que a economia não esteja em crescimento, novamente a capacidade de mudança e inovação que puder ser suportada pela firma, será fator preponderante para que a firma mantenha a demanda de produtos por ela produzidos. A firma

deve permanentemente ir atrás da demanda que sua capacidade produtiva estiver habilitada a atender e de referência de forma crescente.

Conforme fica demonstrado ao longo da Teoria do Crescimento de Penrose (2006, p.58), “os limites ao crescimento da firma são estabelecidos como decorrentes das condições relativas à organização e administração

Como se percebe Penrose ao falar sobre os limites do crescimento da firma, desnuda o rei, ou seja, coloca esse limite sob a responsabilidade da firma, tanto a produção de bens e serviços, como também, a busca de demanda (oportunidades produtivas) para as quais esteja em condições de atender lucrativamente. Ou seja, o crescimento da firma, segundo Penrose, depende da forma como a empresa está estruturada (incluindo-se a quantidade e qualidade de seus recursos produtivos, disponibilizados dos mais variados tipos de serviços, quanto mais heterogêneos melhor), bem como, da capacidade da empresa responder eficientemente às oportunidades produtivas identificadas pelo seu empresário, sejam elas para os produtos atuais ou para novos produtos que o empresário entende que a empresa tenha capacidade de produzir.

Para uma firma, uma administração empreendedora constitui uma condição identificável sem cuja presença o crescimento continuado chega a ser impedido. Trata-se de uma condição necessária (mas não suficiente) do crescimento continuado. A decisão de procurar as oportunidades é uma decisão empresarial que requer uma intuição e uma imaginação empreendedora, e que deve preceder a decisão “econômica” de levar avante o exame das oportunidades de expansão (Penrose, 2006,p.40)

O “empreendedorismo” e “espírito de empresa”, que são determinantes para a identificação de novas oportunidades de expansão, sendo que nas grandes empresas tendem a ser permanentes e nas pequenas empresas tendem a ser periódicos. Entende-se que na trajetória de desenvolvimento de uma pequena empresa a busca de novas oportunidades deve estar associada a otimização da oportunidade inicial, visando expandir o faturamento com vista a geração do fluxo de caixa consistente para sua sustentabilidade, sendo

que a dinâmica da percepção de novas oportunidades esta intimamente vinculada as características (perfil, intuição e imaginação) do proprietário.

Se abandonarmos o pressuposto de que a firma está amarrada a determinados produtos e que um grupo de mercados governa sua possibilidade de expansão, passamos a lidar com um conceito diferente de “firma”. Torna-se possível reconhecer que uma “firma”, com recursos adequados à sua disposição, passa a ser capaz de produzir qualquer coisa para a qual se possa encontrar ou criar uma demanda, e que passa a ser um questão de gosto ou conveniência falar do “mercado” ou dos recursos da própria firma como fator limitante à sua expansão (Penrose, 2006, p. 46).

Entende-se que dizer que a firma pode produzir qualquer coisa tendo em vista a qualidade e quantidade de recursos disponíveis (oportunidade viáveis), ou seja, não precisa ficar indefinidamente refém de um só produto, porém, suas aptidões dinâmicas (inovar e tirar proveito dessa inovação) é que permitirão uma maior flexibilidade, na produção de produtos lucrativos. Sob este aspecto pode-se ver o processo de diversificação da produção como um caminho evolucionário, ou seja, utilizar a base existente ( recursos produtivos) para novos direcionamentos de produtos e serviços, para atendimento de uma demanda percebida (oportunidade produtiva) - a empresa deve caminhar na direção para a qual o mercado está disposto a premiar quem dele participar eficientemente.

É sob esta perspectiva que este trabalho procura ver a pequena empresa, ou seja, raramente as novas empresas são criadas apenas para atingirem seu ponto de sustentação e abdicar o aproveitamento das possíveis oportunidades economicamente viáveis que se apresentarem ao longo de sua existência. É bem verdade, que as limitações de recursos produtivos, não permitem que o pequeno empreendedor na fase inicial de seu negócio tenha condições de definir com clareza o volume de benefício financeiro que pretende buscar. Entende-se que inicialmente, todo o pequeno empresário tem em mente tornar sua empresa sustentável economicamente e poder obter da sua organização os recursos necessários para garantir uma vida digna para a sua família, porém, é provável que esteja determinado a fazer muito esforço para que sua empresa tenha um crescimento continuado (mesmo sem poder

precisar a magnitude), mas é muito pouco provável que previamente decreta um limite máximo para seu crescimento.

A afirmação de Penrose (2006) de que “os limites fundamentais às oportunidades de lucro da firma não serão encontrados nas condições externas de oferta e procura; para encontrá-los, devemos olhar para dentro da própria firma”, pode ser comprovada pelo trabalho de Collins(1996), no qual identificou que as empresas visionárias sobrevivem porque elas SÃO FORTES e por isso possuem produtos de sucesso, não necessariamente estão presas a um só produto ou área de atuação ao longo da sua existência.

A seguir serão apresentados postulados complementares de Penrose sobre aspectos fundamentais para o entendimento das condições necessárias para uma trajetória de crescimento das firmas. Inicialmente com o foco no que chamou de “natureza dos limites administrativos”:

O pessoal administrativo existente executa serviços que não podem ser prestados por uma pessoa recém-contratada fora da firma, não apenas pelo fato de constituírem uma organização administrativa que não pode ser expandida a não ser por suas próprias ações, mas também por causa das experiências obtidas através do trabalho na firma e de uns com os outros, habilitando-os a prestar serviços de valor único para a atuação do grupo específico ao qual se acham associados”. (Penrose, 2006, p. 91).

Para corroborar com este postulado de Penrose podem-se citar experiências junto ao mercado financeiro brasileiro, onde se podem vivenciar processos de aquisição de bancos brasileiros por grandes bancos internacionais. Parte do crescimento destes grandes bancos se deu por conta de aquisições ao redor do mundo, mas para que esta estratégia funcione estas organizações mantêm continuamente um grupo de executivos, altamente qualificados, prontos para desembarcar a qualquer momento, em qualquer um dos continentes, sempre que uma boa oportunidade de aquisição se mostrar economicamente viável.

A existência, ou seja, a confiança em se ter as pessoas com experiência no negócio, realmente é fundamental para expansão, haja vista que, toda expansão provoca ajustes organizacionais e certamente alguns inconvenientes

operacionais cuja superação somente poderá ser executada com maior nível de acerto, por quem já esteja familiarizado com os processos da empresa. Ou seja, na expansão deverá ser garantido que o que se fazia antes, continue sendo feito com qualidade e eficiência.

Outras considerações importantes feitas por Penrose dizem respeito às implicações envolvendo sucessão de gestão e suas possíveis conseqüências para a expansão, conforme segue:

Não é apenas a administração existente que limita o montante da nova administração a ser contratada (uma vez que os serviços dela são necessários não apenas para acolher, como também para instalar e instruir o novo pessoal), mas também os planos postos em prática por administrações anteriores, os quais limitam o ritmo em que o pessoal recém-contratado consegue obter a necessária experiência ( Penrose, 2006,92).

Do ponto de vista das pequenas empresas, esta manifestação denota um aspecto fundamental, ou seja, a enorme responsabilidade que recai sobre os ombros dos fundadores das empresas, pois a continuidade do seu negócio ao longo do tempo é em grande parte uma decorrência da sua determinação em trabalhar todos os dias na consolidação de uma organização capaz de funcionar sem a sua presença.

É possível que as firmas quebrem porque não se preparam para crescer, ou seja, ficam pequenas porque pensam pequeno. No texto acima, Penrose é direta, se as administrações anteriores, no caso da pequena empresa, o empresário fundador, não colocarem em prática o plano de organização da empresa, em especial definir os principais REPERTÓRIOS (rotinas e habilidades) necessários para seu crescimento, certamente estará comprometendo a sua capacidade de crescer, ou seja, as dificuldades de incorporar novos processos e produtos, ou mesmo de expandir a produção atual será feita sempre com maior sacrifício, ou mesmo, com o abandono de aproveitamento das oportunidades que se mostrarem em seu caminho. Ficado mais uma vez evidenciada a afirmação de Falconi (2009, p. 126): “Quer queiramos ou não, sua organização é uma escola. Quanto melhor a escola, melhores serão os resultados”.

Considerando que a sustentabilidade da PME está fortemente vinculada as condições apontadas na Teoria do Crescimento da Firma, considera-se a seguir as ponderações de Penrose, relativamente a ampliação dos serviços administrativos. Cabe aqui alertar que, no caso da PME esta modalidade de serviços, em um primeiro momento está totalmente sob a responsabilidade e execução do proprietário.

A progressiva descentralização de autoridade e de responsabilidade aos subordinados, a qual deixa intocado o acúmulo de responsabilidade final, constitui uma condição necessária para o crescimento continuado de uma firma para além de um tamanho relativamente pequeno. Seu sucesso depende da gradativa formação de um grupo de funcionários com experiência de trabalho conjunto (Penrose, 2006, p. 98-9).

Durante todo o processo de postulação das bases para o crescimento da firma ficou latente a questão da formação de equipe própria da empresa, ou seja, não se pode conceber uma iniciativa de crescimento contando-se apenas com recursos novos obtidos no mercado. A seguir será apresentada uma importante postulação de Penrose sobre a questão da formação e ampliação da equipe, como condição estratégica para o crescimento da firma:

É através desse processo necessariamente gradativo que os novos funcionários contratados e o pessoal já existente na firma vão aumentando suas experiências. É possível que tenda a haver não apenas um aumento generalizado de habilidades e de eficiência, mas também o desenvolvimento de novos serviços especializados. Quando pessoas se tornam habituadas a trabalhar com outras numa firma específica ou num grupo específico, elas se tornam, individualmente e como grupo, mais valiosas para a firma, na medida em que os serviços que elas são capazes de prestar são incrementados pelos seus conhecimentos dos colegas de trabalho, dos métodos da firma e das melhores maneiras de fazer as coisas no conjunto específico de circunstância em que se encontram trabalhando (Penrose, 2006, p. 99).

Dentre as inúmeras contribuições de Penrose, para uma melhor compreensão da importância das questões comportamentais como fator de potencialização das oportunidades viáveis (econômicas) na trajetória da firma,

as afirmações a seguir revestem-se de um especial e poderoso argumento de diferenciação propiciado pelo conhecimento acumulado pela empresa:

Esse aumento dos conhecimentos não apenas ocasionam mudanças nas oportunidades produtivas de uma firma em termos não-relacionados a seu entorno, como também contribui para o caráter “único” das oportunidades de cada firma individual (Penrose, 2006, p.100).

Dentro da análise do processo de crescimento da firma, Penrose incorpora uma visão bastante profunda, na justificativa de tratamento do crescimento com parte de um processo evolutivo, fundamentado na acumulação de conhecimento, manifestando-se da seguinte maneira:

Um dos pressupostos primordiais da teoria do crescimento das firmas é o de que “a história tem importância”; esse crescimento é essencialmente um processo evolucionário e está baseado no incremento cumulativo do saber coletivo, dentro do contexto de uma firma dotada de propósitos (Penrose, 2006, p.16).

No caso de preocupação com a sustentabilidade da PME, deve-se atentar para o fato de que, os requisitos primários para isto, são os mesmos observados no processo de crescimento da firma, apresentados por Penrose:

Deve-se priorizar a compreensão dos recursos internos das firmas “ou seja, os serviços produtivos de que elas dispõem com base em seus próprios recursos – particularmente aos serviços produtivos obteníveis dos administradores com experiência que elas possuem” (Penrose, 2006, p. 36).

Sob a ótica do crescimento da firma, verifica-se que o que de fato é relevante é a estrutura organizacional, embora seus proprietários, executivos (Líderes) sejam importantes na sua gestão, o que sustenta o crescimento é sua efetiva capacidade produtiva (seus processos, sistemas, suas aptidões essenciais e aptidões dinâmicas). Desta visão é que deve ter brotado a frase atribuída a Alfredo Sloan, “O negócio do negócio é o negócio”, ou seja, a estruturação e cuidado diário com a organização é a derradeira missão do

proprietário. A esse respeito, vale registrar a seguinte consideração de Penrose:

O contínuo crescimento de uma firma mercantil moderna pode, a meu ver, ser mais utilmente considerado como a contínua expansão do âmbito e da natureza de uma organização, na qual o papel dos proprietários pode ou não ser relevante, e da qual até a “administração central” ( ou o empresário) constitui apenas uma parte, embora muito importante. É para a organização como um todo que devemos olhar a fim de descobrir as razões de seu crescimento (Penrose, 2006, p. 39).

Quanto mais conhecimento e experiência estiverem acumuladas no interior da firma, diferente será sua demanda potencial percebida . Quanto mais o proprietário conhecer o verdadeiro potencial da empresa, maiores serão as perspectivas de busca de oportunidades produtivas lucrativas no mercado.

As firmas , como os indivíduos, ocupam em qualquer momento uma dada posição com referência ao mundo exterior. Essa posição é determinada não apenas por fatores temporais e espaciais, mas também pelo assim chamado “horizonte intelectual”, propiciador do quadro de referência para a abordagem dos fenômenos externos e do ponto de partida de todos os planos de ação (Penrose, 2006, p.144).

Ao tratar dos rumos da expansão e introduzir a questão do risco e das incertezas, Penrose fez uma interessante abordagem, contrapondo as oportunidades de ganhos com as questões de que nos negócios os riscos são inevitáveis. Manifesta-se da seguinte forma:

Discutindo os problemas da expansão com diretores responsáveis de firmas mercantis, procurei de modo particular tentar descobrir o que eles consideravam ser um limite derradeiro da expansão que iriam empreender. Num bom número de casos, as firmas voluntariamente limitaram seu acesso a capitais, seja, recusando-se inteiramente a tomar empréstimos, seja fazendo-o somente para fins limitados. Em quase todos os demais casos, os homens de negócio concordaram em atribuir às capacidades administrativas o fator limitante da expansão (Penrose, 2006, p. 111).

No caso da PME fica evidente que a não delegação das atividades operacionais rotineiras nas forma de REPERTÓRIOS (rotinas e habilidades



requeridas) por parte do proprietário, como forma de criar recursos administrativos disponíveis para planos de expansão, seja o provável destino da firma, qual seja, a mortalidade precoce ou no máximo, uma sobrevivência economicamente precária, compatível com o grau de tolerância pessoal e familiar. Neste caso diz-se que o proprietário tem uma visão mais patrimonialista e pouco empresarial de seu negócio ( ou simplesmente mesmo despreparado).

Neste ponto em que finalizamos concluímos a análise do “crescimento” como uma questão chave para a sustentabilidade da firma, é legítimo afirmar, que o desejo latente em qualquer pequeno empresário é o de transformar o seu negócio em algo maior, mesmo que não esteja clara a verdadeira dimensão dos desafios a serem superados. O que é evidente para todos, certamente, é de que existe um patamar da atividade econômica que pode garantir um nível de recompensa adequado ao volume do capital e do esforço que os empreendimento exige (dos seus fundadores-proprietários e colaboradores), propiciando o que Barajas (2008) sistematicamente aponta como “a busca de uma vida digna”.

Apesar da tendência natural da busca pelo crescimento, alguns pequenos empresários, por inúmeros motivos podem deliberadamente não adotar estratégia de crescimento para suas empresas, mas também deliberadamente deverão estar preparados para responder adequadamente (inovando e diferenciando) as mudanças de mercado, que possam colocar em risco as

A seguir serão apresentadas algumas abordagens da teoria evolucionária ( Nelson e Winter), que reforçam a convicção de que as pequenas empresas são de fato um organismo em constante metamorfose provocada pelo aprendizado diário e ajustes periódicos da sua estrutura operacional, cuja consolidação (aptidão essencial – fazer bem e com segurança) decorrem fundamentalmente do nível de comprometimento do pequeno empresário em executar o Repertório do Proprietário, cujo prioridade é a construção da empresa.

As realidades do funcionamento das organizações constituem o fundamento da nossa teoria evolucionária. À frente de todas essas realidades encontram-se os fatores que tendem a limitar a firma individual ao exercício de um pacote específicos de aptidões econômicas de abrangência relativamente estreita. As rotinas vigentes definem uma trégua, e tentativas de alterar a rotina freqüentemente provocam uma renovação de conflitos que são destrutivos para os participantes e para a organização como um todo (Nelson e Winter, 2005, p. 203).

Para um novo olhar em relação à preocupação de Nelson e Winter sobre a possível renovação de conflitos destrutivos para os envolvidos, sempre que existir uma tentativa de alteração de rotina vigente, pode-se incorporar a visão apresentada por Collins (1996) que, ao identificar o que chamou de princípio eterno das empresas visionárias, deixa claro que os estímulos ao progresso (e conseqüentemente mudança constante de rotinas, que na verdade é um imperativo para evitar a derrocada na empresa), para não serem deletério, devem respeito e preservar o núcleo central da firma (seus valores e objetivos de longo prazo).

Argumentamos detalhadamente a favor da visão de que as capacidades de uma organização consistem em grande parte da habilidade para executar e sustentar um conjunto de rotinas; essas rotinas podem ser vistas como um conjunto extremamente estruturado de “reações habituais” que ligam os membros da organização uns aos outros e ao ambiente. A tendência de essas rotinas serem mantidas ao longo do tempo desempenhando em nossa teoria o papel que a herança genética na teoria da evolução biológica (Nelson e Winter, 2005,p.213).

O sucesso não decorre apenas de geração constante de lucro, mas sim de ir construindo ao longo do tempo um conjunto de rotinas viáveis (sustentáveis técnica e economicamente), de tal sorte que, um grupo consistente dessas rotinas mantenham-se ao longo do tempo, aderentes ao núcleo central da empresa tendo-se em mente que, a maioria das rotinas (ou sub-rotinas) vão sendo ajustadas e outras construídas a partir da habilidades, aprendizado, tentativa e erros, sorte, porém, somente as empresas que possuem uma núcleo central sólido, não hesitam em tentar várias ações

concretas e selecionam as que darão certo, pois o sucesso tende a brotar deste plantio de ações concretas, nem sempre bem sucedidas.

Durante o processo de definição de como cada uma das atividades deverão ser executadas de forma a evitar perdas (uso indevido ou desnecessário de recursos), está se definindo a padronização do trabalho, que tem como sub-produto a definição das habilidades necessárias para a realização do trabalho, orientando a construção dos conteúdos de instruções, processos de desenvolvimento dos talentos dos funcionários, bem como, critérios de seleção do pessoal para cada uma das funções (cargos). Como se pode querer construir uma firma sem se preocupar desde o início com as questões fundamentais de sua existência?

O trabalho padronizado e o treinamento de seu quadro de pessoal para dar o melhor de si são dois processos que caminham lado a lado. A criação do trabalho padronizado reduz a variação e o caos em um processo, e com isso gera resultados superiores (Liker, 2008, p.116).

Como uma forma de corroborar com as visões apresentadas neste trabalho, em relação a importância da rotina (que de certa forma é um método de garantir a disciplina necessária para padrão de comportamento-produção-resultados), vale a pena apresentar algumas manifestações feitas por Alfred Sloan, ao relatar sua experiência na General Motors, que foi revolucionária na forma de gestão empresarial.

Na grande expansão da General Motors entre 1918 e 1920, a disparidade entre substância e forma me chocaram: muita substância e pouca forma. Convenci-me de que a corporação não poderia continuar a crescer e sobreviver a menos que fosse melhor organizada era evidente que ninguém estava dando àquele assunto a atenção merecida (Sloan, 2001, p.39-40).

Entende-se como razoável, considerando as devidas proporções, transportarmos as observações de Sloan, quando se olha para as perspectivas de crescimento das pequenas empresas, ou seja, POUCA FORMA. Por conta das inúmeras iniciativas centralizadas sob a responsabilidade do

PROPRIETÁRIO, o que tem prevalecido é a manutenção de inúmeras atividades rotineiras executadas sem qualquer padrão formalizado, prevalecendo o conhecimento na forma tácito. Como uma evidência, tem-se os levantamentos feitos pelo SEBRAE sobre as causas da mortalidade das pequenas empresas, entre as quais aparecem sistematicamente: dificuldades administrativas, planejamento, falta de mão-obra, falta de cliente, falta de capital, problemas particulares, problema com sócios.

Um conceito fundamental introduzido por Alfred Sloan na gestão das grandes empresas, é sintetizado no seguinte “Operação descentralizada com controle coordenado” (Sloan, 2001, p. 45) onde se reforça a importância da estruturação organizacional, observando o princípio de hierarquia, porém, garantido a flexibilidade da condução da produção (autonomia e responsabilidade para quem está próximo dos eventos).

Diante das inúmeras referências e postulados que foram apresentados anteriormente, fica evidente a impossibilidade de se construir organizações continuamente auto-sustentáveis economicamente, negligenciando nas ações imperativas de conhecer e organizar, de forma codificada ou tácita, cada um dos repertórios necessários para o atendimento das oportunidades produtivas percebidas pelas empresas.

Neste contexto é que se apresentam algumas manifestações robustas, que motiva a postular neste trabalho a identificação do fundamento que para as “pequenas empresas” se reveste de “Fundamento Profundo”, válido em qualquer lugar, cultura, tempo e nível de tecnologia, qual seja o “Repertório do Proprietário.

As abordagens mais intensamente determinaram a referida postulação podem ser assim sintetizadas:

Collins (1996): A preocupação maior dos líderes das empresas visionárias, é de dar as ferramentas e não impor as soluções. Nas empresas visionárias, percebe-se que na sua trajetória os diferentes líderes foram capazes de construir e preservar um núcleo central, porém, criando uma cultura permanente de busca de progresso, utilizando como ferramentas de

estímulo a busca constante de melhorias em seus processos e produtos (dentro de uma perspectiva evolucionária), bem como, através de metas audaciosas capazes de serem desafiadoras por longo período.

Falconi (2009): Estou convencido de que o verdadeiro poder está no conhecimento que é extraído das informações pela prática da análise. Poderíamos então dizer o seguinte: “Capacidade de Análise e Conhecimento, aliados a uma Liderança que faça acontecer, são O Verdadeiro Poder”.

Barajas(2008): No desenvolvimento da planta do negócio, o pequeno proprietário nunca deve ignorar a planta da vida, pois o negócio deve ser uma parte da vida. Na planta do negócio cabe ao proprietário as seguintes responsabilidades: Cuidar das questões legais, a criação da visão da empresa (indelegável), o desenvolvimento da cultura e valores (indelegável), cuidar do crescimento da empresa (indelegável) e desenvolver sistemas (padronização, automação de processos - rotinas). Na função de proprietário, trabalhar no seu negócio significa desenvolver, avaliar e refinar os sistemas que permitem que o negócio prospere. Para isso o proprietário deverá desenvolver sistemas que permitam que ele cumpra com eficiência as Responsabilidades de Proprietário

Como forma de captar o que essencialmente determina a diferenciação ( ou seja, vantagens competitivas-diferenças substantivas) entre as empresas, e em especial da pequena empresa, uma reflexão sobre a distinção entre “recursos e serviços” apresentada por Penrose será bastante proveitosa, em especial pela seguinte afirmação:”É em boa parte nesta distinção que se encontram as origens do caráter único de cada firma individualmente, a seguir contextualizada:

Em termos estritos, nunca são os recursos em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os serviços que eles podem prestar. A importante distinção entre os recursos e os serviços não reside em suas durabilidades respectivas, mas no fato de que os recursos constituem um conjunto de serviços potenciais, podendo em sua maioria ser definidos independentemente do seu uso, enquanto a própria palavra “serviços” já implica uma função ou uma atividade específica. É em boa parte nesta distinção que se encontram as origens do caráter único de cada firma individualmente (Penrose, 2006, p. 63).

Na PME é fundamental compreender esta diferença. Insumos de fato, são os serviços que cada recurso disponível na empresa pode executar, um mesmo recurso pode fornecer mais do que um único serviços, dependendo do uso que dele for feito. Como exemplo, o recurso capital humano, quanto maior forem as suas habilidades mais ampla as possibilidades de serviços produtivos que poderá oferecer no processo produtivo de uma empresa. Sabe-se que na PME é recorrente a existência de inúmeros recursos multifuncionais, fazendo com que empresas do mesmo porte e segmento de mercado, apresentem estruturas produtivas bastante deversa.

#### **2.2.4 PLANTA DA VIDA & PLANTA DO NEGÓCIO**

No próximo item deste trabalho, será apresentado o conteúdo de um Repertório do Proprietário como referência, ou seja, como uma proposta de ROTINA META DAS PEQUENAS EMPRESAS, ou seja, a rotina de obrigação do proprietário. Antes, porém, salienta-se que a escolha do modelo de referência de Barajas(2008), decorre primeiramente por ele ter compreendido perfeitamente quão tênue é a linha que separa a vida privada (que ele denomina Planta da Vida) e as demandas da empresa (Planta no Negócio) sob a ótica da gestão de uma pequena empresa. Ao mesmo tempo e por conta desta quase simbiose (vida privada e vida empresarial) Barajas é enfático em afirmar que suas contribuições tem como premissa, que a empresa seja apenas uma parte da vida do seu proprietário (e não contrário) e que a empresa seja prioritariamente um instrumento provedor de uma vida digna ao seu proprietário, sua família e dos que nela trabalham.

Com o propósito uma maior compreensão da importância da conjugação (até mesmo submissão) da Planta do Negócio em relação a Planta da Vida, a seguir apresenta-se uma manifestação de Barajas sobre esta questão.

O pequeno empresário precisa ter uma visão da sua vida e uma visão do seu negócio. A visão da sua empresa deve ser compatível com a visão da planta da sua vida, além

de ser parte dela. Ao criar a visão para o seu negócio, o pequeno empresário deve perguntar: De que maneira isso se encaixa na planta da minha vida, que é a visão derradeira de quem sou e de como quero viver. O pequeno empresário precisa de visão dupla para dar atenção total tanto ao presente quanto ao futuro. A visão do negócio deve incluir o presente (a situação atual) e o futuro (qual será a aparência da empresa quando ela estiver montada e funcionando, ou quando resolver se aposentar - passá-la para seus herdeiros ou mesmo vendê-la (Barajas, 2008,p.133)

Quando se analisa os argumentos de Barajas(2008), para enfatizar a seriedade e honestidade com o pequeno empresário deve enquadrar o seu negócio como parte da vida ( sempre muito importante, porém, apenas uma parte não totalidade do seu viver), nos deparamos com a constatação apresentada na sequência, que embora observado nos Estados Unidos, se aplica em elevada proporção também no Brasil.

“ Durante todos esses anos (*mais de 15 anos-grifo nosso*),fiz pesquisas com os meus clientes comerciais *pequenos empresários* (grifo nosso) e, muito embora a maioria deles dissesse que valoriza a família acima de qualquer coisa, mais de 70% deles estão divorciados. Seus negócios lhes deram pouco dinheiro, menos tempo com a família e ainda menos alegria na vida. Não é isso que eles querem ou merecem (Barajas, 2008, p. 37).

## **2.2.5 O REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO (FUNDAMENTO PROFUNDO)**

A teoria evolucionária atribui a qualidade e a hierarquia das rotinas o bom desempenho das empresas e a este desempenho a verdadeira causa das mudanças econômicas.(Nelson e Winter, 2006).

Para o propósito deste trabalho, atribui-se as rotinas qualificadas e sua hierarquização, a base sobre a qual consolidam-se as organizações (Estratégias, Estruturas e as aptidões essenciais e aptidões dinâmicas). Considerando-se que independentemente da forma e o nível com que as rotinas são hierarquizadas, estas são dependentes de um executor habilitado. Desta realidade, em especial nas pequenas empresas, evidencia-se as atividades de responsabilidade do proprietário ( sendo algumas delas indelegáveis), portanto, a que se entender que o repertório ( habilidades e

rotinas) do proprietário devem contemplar as rotinas que garantam que as atividades desempenhadas pelos proprietários incorporem os elementos fundamentais para a criação e desenvolvimento de uma organização economicamente sustentável, duradouras (empresas visionárias).

Para melhor compreensão das razões que levaram Nelson e Winter dar um importância primordial as rotinas em qualquer das dimensões que se possa olhar as atividades inerentes ao funcionamento das empresas, apresenta-se a seguir, manifestação de Falconi, referente ao tipos de problemas.

Gerenciar é resolver problemas: Problema é um resultado indesejável. Portanto, todos que realmente desejam melhorar suas empresa devem estar cheios de problemas. Pouquíssimos são os gerentes que praticam a busca anual de seus problemas via benchmarking, pesquisa de mercado, análise de perdas e ineficiências, etc. Existem várias maneiras de localizar oportunidades de ganhos, também chamadas de lacunas. Existem dois tipos de problemas: o “Bom Problema”, que é provocado pelo gerente (*proprietário, grifo nosso*) quando ele levanta anualmente as lacunas de sua área (*empresa, grifo nosso*) e visa a melhorar o desempenho atual da organização, e o “Problema Ruim”, que corresponde a desvios de consistência das operações. (Falconi, 2009,p.23)

Diante das postulações teóricas abordadas ao longo deste trabalho (em especial a contextualização da qualidade e hierarquia das rotinas na teoria evolucionária) e das evidências de que na PME o proprietário é o líder dos processos, bem como, da compreensão do vínculo umbilical existente entre o dia-dia da empresa e o dia-dia das atividades particulares (familiar-sociais-financeiras) do proprietário, é que o “Sistemas do Proprietário” de Barajas (2008,) foi adotado como referência-modelo para o que neste trabalho foi denominamos de **“Repertório do Proprietário, o fundamento profundo da PME sustentável.”**

Para melhor entender a importância do Repertório do Proprietário, para a sustentabilidade das pequenas empresas, apresenta-se a seguir uma breve referência sobre heurística:



A teoria da busca heurística fornece um arcabouço útil para pensar essas questões. Uma heurística é “ qualquer princípio ou instrumento que contribui para a redução da busca média da solução (Newel et al., 1962, p. 85 , referido em Nelson e Winter, 2005, p. 200).

Aqui se pode apreender a verdadeira importância da competência ou experiências possuídas pelo pequeno empreendedor, pois se as organizações são fontes permanentes de problemas (Bons ou Ruins), a solução pode ser facilitada pelo habilidades e rotinas inerentes aos atores envolvidos.

Considerando a teoria da busca heurística, pode-se afirmar que a execução do REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO como fundamento profundo da sustentabilidade da pequena empresa é parte do processo heurístico. Certamente o Repertório do Proprietário é um instrumento para acelerar a estabilização dos processos da empresa, ou seja, acelerar a consolidação das aptidões essenciais e eliminar o risco de não desenvolver a aptidão dinâmica.

A partir deste ponto foca-se o elemento central deste trabalho, o seja, é apresentado um modelo referencial (inicial) de **“REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO”**, com uma pequena descrição de alguns sistemas que o proprietário de uma pequena empresa deve colocar em prática, para o cumprimento das “três responsabilidades fundamentais do proprietário”: Aspectos Legais; Quadro Geral (visão, desenvolvimento da cultura, crescimento da empresa); e Desenvolvimento de Sistemas. ( Barajas, 2008,p.151)

#### **Sistema 1: Aspectos legais (Barajas,2008,p.151)**

- Procurar um bom advogado trabalhista especializado em sua área e reúna-se com ele para avaliar riscos legais;

- Manter contato anual (evento período na agenda do proprietário) com um bom advogado especializado em empresas, para discutir questões legais que podem ou venham a afetar o seu negócio.
- Desenvolver relacionamento com um corretor de seguros especializado em seu ramo empresarial;
- Revisar periodicamente a apólice de seguros (alteração de coberturas, etc..)
- Manter reunião anual (evento período na agenda do proprietário) para discutir necessidades e revisar o prêmio.

## **Sistema 2: Quadro Geral** (Barajas,2008,p.152)

### **Visão** (responsabilidade não delegável)

- Reservar tempo para refletir, sonhar ou pensar em como deveria ser a empresa se ela estivesse completa e funcionando de maneira perfeita – sustentável economicamente
- Marcar um dia por trimestre para sair da empresa e ir a um lugar inspirador para sonhar sobre a vida e a vida da empresa.
- Se o negócio tiver mais de um proprietário, é preciso garantir que todos os parceiros compartilham da mesma visão sobre a empresa.

### **Desenvolvimento de cultura** (responsabilidade não delegável)

- Sendo a cultura o modo como as pessoas se comportam, na maioria das pequenas empresas a cultura é um reflexo primeiramente do proprietário e, depois dos empregados.
- Cabe ao proprietário dar o tom da sua empresa desde o início e o desenvolvimento da cultura deve ser um foco constante também.
- Desenvolver atividades-sistemas criar cultura positiva na empresa e que possam fomentar essa cultura positivo ano após ano.
- Uma alternativa pode ser um evento trimestral dedicado a formação de equipe;

- Outro meio pode ser uma declaração de missão do negócio, um código de conduta, reuniões regulares com os funcionários (um tarde por mês na qual o proprietário, está disponível para conversar com qualquer pessoa).

**Crescimento da empresa** (responsabilidade não delegável)

- Existem três diferentes categorias de sistemas que irão ajudar a monitorar e planejar o crescimento da empresa;
- Primeiro: criar sistema-mecanismo que permita monitorar a efetiva capacidade de atendimento a clientes (com quantos clientes sua empresa consegue atender com seus recursos atuais?) . Garantir que a empresa disponha de estoque de produtos e ou quantidade de pessoas suficientes para realizar o trabalho conforme o prometido.
- Segundo: Será necessário monitorar os prazos da agenda de contas a receber e as projeções de fluxo de caixa, para ver de que maneira o fluxo de caixa esta sendo trabalhado.
- Terceiro: Criar um sistema-procedimento para fazer periodicamente a análise de custo do sistema de definição de preços . Verificar se os materiais que compõem seu produto estão ficando mais caros ou se o padrão da indústria dos serviços que a empresa oferece está acima ou abaixo dos seus valores atuais, será preciso ajustar os preços de acordo. Agendar como evento período-regulares para revisão dos preços.
- Identificar novas oportunidade produtiva, tendo em mente as competência já existentes na empresa e que possam ser direcionados para novos produtos, serviços.

**Sistema 3: Desenvolvimento de Sistemas de revisão** (Barajas,2008,p.154)

- Reservar um momento a cada semana para se concentrar em como fazer com que a empresa seja melhor;
- Isso inclui tempo para revisar os sistemas (rotinas) atuais e definir se podem ser melhorados ou se é necessário desenvolver novos sistemas ( rotinas) que vão permitir que a empresa cresça.
- Uma sugestão para que este momento seja bastante proveitoso, é que o proprietário descubra em quais momentos do dia ( manhã ou à tarde) ou ainda em qual dia da semana em que apresenta o seu melhor período de criatividade ( zonas criativas), e reserve algumas horas da semana durante esses momentos de criatividade, para trabalhar no desenvolvimentos de sistemas (rotinas).

Portanto, o fundamento profundo da sustentabilidade da pequena empresa é a execução disciplinada do REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO, o qual representa o conjunto das funções-atividades inerentes as diferentes áreas chaves- que devem ser habilidosa e disciplinadamente conduzidas pelo próprio proprietário ( parte preponderante do seu dia-a-dia empresarial).

Considerando que o proprietário tenha a determinação, perseverança e disciplina para diariamente executar o seu REPERTÓRIO (cumprir as suas três responsabilidades fundamentais), as chances de sucesso do seu empreendimento são grandes.

As evidências nos sugerem que as pessoas mais importantes nas etapas de formação das empresas visionárias estavam mais voltadas para a organização do que nas empresas de comparação, independente do seu estilo pessoal de liderar (Collins, 1996,p.61)

É lícito inferir que, a execução disciplinada do Repertório do Proprietário, pode conduzir a empresa a patamares próximos ao que foi preconizado por Penrose, a seguir apresentado.

Em termos ideais, uma vez criado o arcabouço administrativo, no qual a “burocracia” da firma passa a funcionar sem obstáculos, e uma vez criadas as políticas aceitas como guias as questões do pessoal administrativo da firma, nenhuma intervenção adicional

será exigida por parte de administração central, enquanto cada decisão a ser tomada for do tipo e tiver o caráter previsto pelas políticas estabelecidas. Isso não significa que todas as decisões devam ser rigidamente circunscritas de antemão e que nenhum exercício de juízo seja autorizado, mas apenas que não deve haver dúvida sobre quem toma determinada decisão, sobre os princípios que deverão ser levados em conta para tanto e sobre o alcance de seus efeitos (Penrose, 2006, p. 51).

A força do Repertório do Proprietário em relação a sustentabilidade econômica da PME, pode ser percebida nas seguintes ponderações:

I- Cabe ao empresário a responsabilidade de conduzir sua empresa a tirar o máximo de proveito da capacidade produtiva de seus recursos, e melhor executará essa missão, na medida em que mais puder aprender sobre cada um dos recursos, portanto, uma parte significativa de sua responsabilidade é a permanente “inquietação” identificado por Penrose (2006, p.133):

Se houver circunstância nas quais os homens de negócios familiarizados com as propriedades dos recursos à sua disposição (incluindo as suas próprias aptidões) digam a si mesmos com relação a um recurso particular que “deve haver alguma maneira de poder usar isso”, e subseqüentemente serem capazes de levá-los a explorar as possibilidades de seu uso, então podemos concluir que eles acreditam na existência de serviços produtivos inerentes aos recursos em questão, sobre os quais no momento pouco ou nada sabem”.

II- É desta permanente “inquietação e “determinação” do empresário em tirar o melhor de cada um dos recursos a sua disposição, que o verdadeiro potencial de serviços produtivos da empresa se cristaliza na mente do empresário, que com sua atitude empreendedora identificará novas oportunidades produtivas no mercado, ou seja, vai em busca de novas demandas que possa atender com seus recursos, segundo o seguinte postulado de Penrose:

A incapacidade de crescer tem sido com frequência incorretamente vinculada às condições da demanda, em vez de ser atribuída a limitação dos recursos empresariais disponíveis na firma (Penrose, 2006, p. 79).

III- Quando o proprietário da pequena empresa adquire a consciência de que está a seu alcance esta “inquietação empreendedora”, que o instiga a conhecer

cada recurso, a construir uma organização confiável (rotinas codificadas, gerenciadas e consolidadoras da aptidão essencial-bem fazer), aumenta a sua capacidade de percepção e aproveitamento de novas oportunidades produtivas lucrativas.

IV- Esta inquietude empreendedora, é o valor subjacente da execução disciplinada do Repertório do Proprietário (o fundamento profundo da PME sustentável), cujo “mantra” mais adequado é o legado de Alfred Sloan “o negócio do negocio é o seu negócio”

Finalmente, pode-se afirmar que “O Repertório do Proprietário” é a ferramenta rotina-síntese e por ser dinâmica eterna, que dá ao proprietário a segurança de que tudo o que é relevante e fundamental para garantir a sustentabilidade econômica da sua organização está sob o seu responsabilidade em fazer acontecer. A execução do Repertório do Proprietário é na prática resultado da simbiose das capacidades intelectual e operativas do proprietário e as necessidades-exigências inerentes a conquista da sustentabilidade e crescimento da sua empresa. Sendo o Repertório do Proprietário um conjunto de atividades que deverão ser executadas dentro de determinadas rotinas (padrões), inicialmente exigirá um grande esforço (comprometimento) do proprietário, porém, na medida em que o conjunto de processos chaves da sua empresa forem sendo estabilizados (rotinizados, padronizados, automatizados e portanto passíveis de gerenciamento-controle), uma percentual significativo do dia-dia do proprietário poderá ser utilizada para suas atividades particulares( familiares e sociais), sem qualquer comprometimento da sustentabilidade econômica e contínuo crescimento da sua empresa. ( este é o prêmio que o pequeno empresário pode vislumbrar ao assumir o Repertório do Proprietário como a ferramenta premiun para a criação e desenvolvimento uma organização – possivelmente classificável como visionária).

### 2.2.6 AS EVIDÊNCIAS DO REPERTÓRIO NAS FRANQUIAS

Na origem da grande maioria das franquias, está a figura de um pequeno empresário que foi capaz de criar uma organização que funcionou com sucesso e por ter processos estabilizados e padronizados (rotinizados), puderam ser replicados e competentemente gerenciados no dia a dia por outros empresários.

Abordando um pouco mais o assunto, vale reforçar que uma das principais características dos empreendimentos vinculados ao negócio de franquia e um dos seus principais atrativos junto a novos empresários é o manual e treinamento (com o método de trabalho da empresa, o *know-how*, as tecnologias e experiências que o franqueador adquiriu ao longo do tempo) que são oferecidas aos franqueados.

Desta forma, entende-se como legítimo afirmar que as inúmeras unidades – lojas de franquias existentes (no Brasil são mais de 86 mil) funcionam de maneira eficiente por conta de que na origem de cada uma destas franquias (especialmente as primeiras – que inovaram) certamente esteve presente a execução disciplinada do REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO, do fundador da franquia, que culminou com uma estrutura operacional e de gestão viável (consolidou a aptidões essência – segurança em fazer corretamente), ou seja, criou (deu ferramentas) uma organização que se mostrou sustentável economicamente, a ponto de poder ser replicada, (copiada ou mesmo imitada como postulado na teoria evolucionárias).

A corrida de um número bastante significativo de novos empreendedores para o modelo de negócio de FRANQUIA (apesar do significativo capital inicial necessário), decorre principalmente da dificuldade dos novos empresários em superar os desafios iniciais da estruturação (construir) de um negócio independente, em cuja base está a definição de como as coisas devem ser feitas e estabelecer os repertórios (rotinas e habilidades) para cada atividades a ser executada. Nos modelos de franquia, além das atividades básicas estarem todas definidas em procedimentos padrão, em cujo arcabouço verifica-se grande complementaridade e inter-

relação de rotinas, com nítida finalidade de permitir o controle, que além de garantir uma boa gestão do negócio, garante também, a sobrevivência do FRANQUEADORES (pois sua receita, provem de um percentual sobre o faturamento de cada um dos seus franqueados).

Para um aprofundamento na visão evolucionária em relação ao modelo de como um negócio deve ser organizado, a cópia (no mercado a franquias) segue alguns dos postulados da teoria evolucionária apresentados a seguir:

Nos nossos modelos evolucionários, supomos que a cópia perfeita é possível, tendo em mente uma imagem semelhante de uma segunda fábrica idêntica à primeira, utilizando rotinas idênticas. “Uma distinção conceitual básica é a de que consideramos que a cópia constitui um processo caro e demorado da reprodução de um padrão existente de atividade produtiva (Nelson e Winter, 2005, p.180).

A cópia realmente é isto, rotinas operacionais idênticas (inclusive insumos básicos), porém, os resultados não são idênticos mas muito próximos (a ponto do consumidor manter-se confortável nos diferentes unidades de atendimento - as vezes até mesmo em locais de cultura muito diversa). Neste caso o risco de uma nova unidade fica minimizado, pois se aplicam rotinas já testadas em outras unidades que foram bem sucedidas. O que se tem hoje nas Franquias, é uma forma bem sucedida de contornar as dificuldades apontadas por Nelson e Winter (a cópia constitui um processo caro e demorado), de fato o custo inicial da franquias é o custo da transferência de um conjunto de rotinas (padrão) testadas com sucesso, transferência de conhecimento devidamente formalizado.

Dentro dos postulados da teoria evolucionária, pode-se encontrar fundamentos para as estruturas organizacionais vinculadas ao conceito de Franquias, senão seja:

“O ponto enfatizado pela teoria evolucionária é que uma firma com uma rotina estabelecida possui recursos em que pode confiar muito proveitosamente na difícil tarefa de tentar aplicar aquela rotina em escala maior” . Pelo fato da criação de organização produtiva não ser uma questão de implementar projetos plenamente explícitos mediante a compra de insumos homogêneos em mercado anônimos, uma firma que já é bem-sucedida em dada atividade torna-se uma candidata



particularmente capaz de ser bem-sucedida mediante uma nova capacidade produtiva do mesmo tipo (Nelson e Winter, 2005, p.181).

A Franquia de uma forma ou de outra, comprova o núcleo central da Teoria Evolucionária (rotinas estabelecidas trazem confiança para a evolução dos negócios, e conseqüentemente mudanças econômicas), que muito provavelmente quando violado, determina a precoce mortalidade das pequenas empresas. O que se vê na Franquia é um conjunto de repertórios (rotinas e habilidades) estabelecidos e testados com sucesso.

Reafirmando uma bem sucedida organização pode ser candidata a outra organização também bem-sucedida do mesmo tipo. Isto reforça a idéia de que os repertórios (rotinas + habilidades) são fundamentais para o sucesso da empresa. Nas Franquias se observam as principais rotinas FORMALIZADAS, bem como, a preocupação em garantir que as habilidades (conhecimentos) sejam incorporadas no processo de montagem (criação) da nova unidade durante a fase de treinamento do dono e funcionários.

Para compreender a natureza dessas vantagens (fazer mais do mesmo – vantagens que favorecem o negócio em funcionamento), é útil, em primeiro lugar, considerar as semelhanças entre cópia e controle, e as mais profundas conexões com o problema da memória da organização. Ao copiar uma rotina existente, a firma procura impor sua ordem de rotina a todo novo conjunto de insumos específicos (Nelson e Winter, 2005, p.182).

Esta forma de abordagem em que ao assumir a cópia assume-se também a obrigação de seguir uma ordem seguir rotina, pode esta presente no modelo de negócio de franquia, quando o franqueado fica submetido a observância de inúmeras variáveis não só em relação ao processo produtivo, mas também, em relação ao seu movimento junto ao mercado (ações mercadológicas devem respeitar regras pré-determinadas).

De um modo geral, a rotina existente serve como modelo para a nova. O uso de modelos torna a reprodução relativamente precisa de um sistema em funcionamento que é por demais amplo e complexo para ser apreendido por uma única pessoa. Não é preciso que haja um arquivo central contendo um relato articulado de como tudo é feito. Em vez disso, para cada função da organização que constitui ponto único de

armazenamento de conhecimento importante e idiossincrático da organização é necessário que o indivíduo que ocupará aquela função na nova fábrica adquira o conhecimento necessário para seu desempenho (Nelson e Winter, 2005, p.182).

Nas tabelas 2.18 e 2.19 e Gráficos 1 e 2 ficam evidenciados os resultados que as empresas bem organizadas, com processos e gestão padronizadas são capazes.

Tabela 2.18: Evolução do número de redes de franquias no Brasil

Ano	Número de Redes de Franquias
2001	600
2002	650
2003	678
2004	814
2005	971
2006	1013
2007	1197
2008	1379
2009	1643
2010	1855

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF)

Informe publicitário - Folha de São Paulo, 7/11/2011

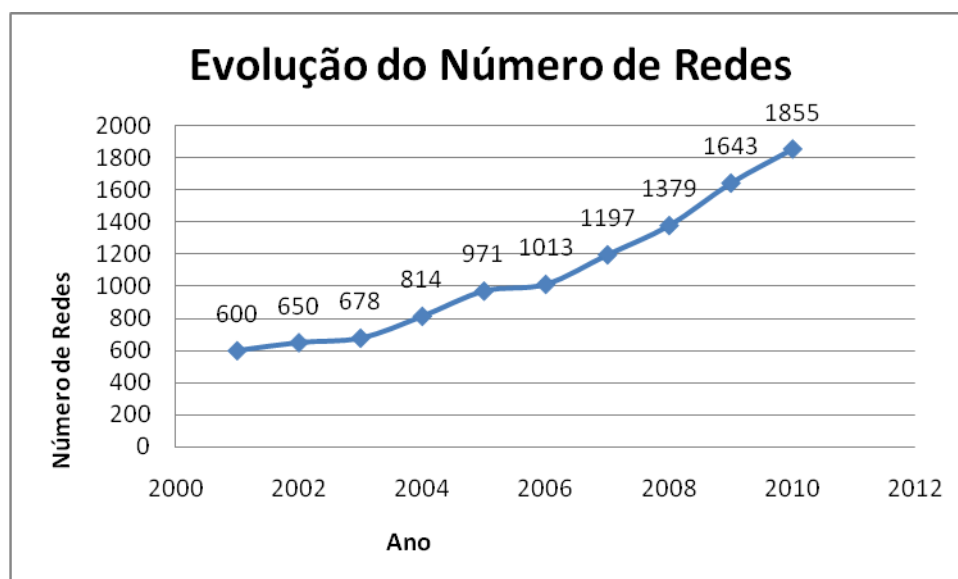


Gráfico 1: Evolução do número de redes de franquias no Brasil

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF) -informe publicitário –

Folha de São Paulo de 7/11/2011

Tabela 2.19: Faturamento das franquias no Brasil

Ano	Faturamento do setor de franquias em R\$ bilhões
2001	25,0
2002	28,0
2003	29,0
2004	31,6
2005	35,8
2006	39,8
2007	46,0
2008	55,0
2009	63,1
2010	76,0

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF) -informe publicitário –  
Folha de São Paulo de 7/11/2011

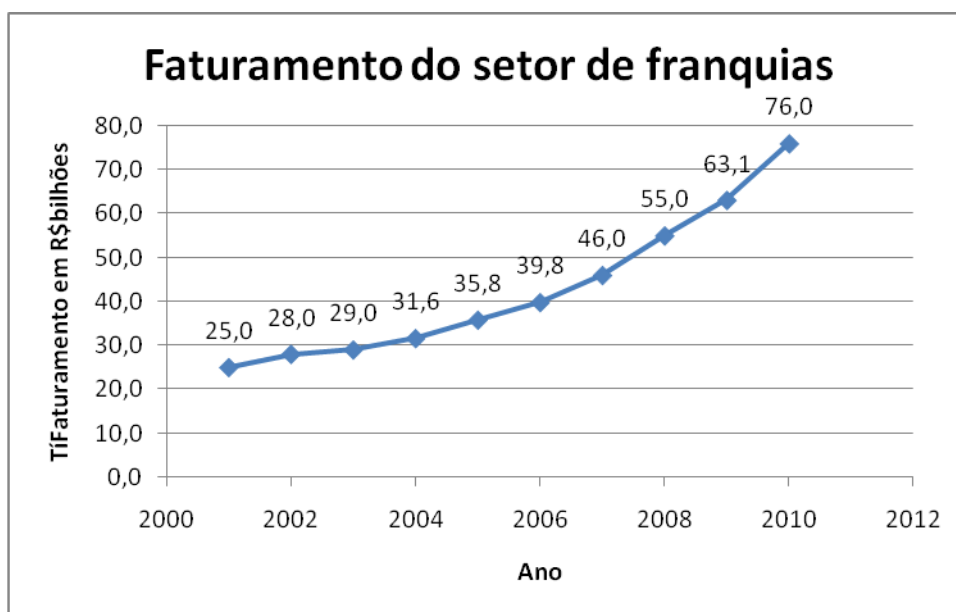


Gráfico 2: Faturamento do setor de franquias no Brasil em bilhões de reais

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF)  
Informe publicitário - Folha de São Paulo, 7/11/2011

Tabela 2.19 – Faturamento por segmento em R\$ milhões

<b>Segmento</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Variação (%)</b>
Acessórios pessoais e calçados	3.727	4.842	29,9
Alimentação	10.929	15.288	39,9
Educação e treinamento	5.194	5.470	5,3
Esporte, saúde, beleza e lazer	9.867	11.842	20,0
Fotos, gráfica e sinalização	1.487	1.492	0,3
Hotelaria e turismo	1.266	1.493	17,9
Informática e eletrônica	932	1.092	17,2
Limpeza e conservação	625	649	3,8
Moveis decoração e presentes	2.759	3.515	27,4
Negócios, serviços e outros varejos	18.604	20.960	12,7
Veículos	2.630	2.763	5,1
Vestuário	5.100	6.581	29,0
<b>Total</b>	<b>63.120</b>	<b>75.987</b>	<b>20,4</b>

Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF) -informe publicitário –

Folha de São Paulo de 7/11/2011

### 3 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou mostrar que inúmeras são as razões pelas quais as firmas são constituídas, que diferentes são as suas formas de se estruturarem, que diferentes destinos podem ter, bem como, mostrar que todas sem exceção, visam lucrar com o negócio, todas sem exceção necessitam de um líder gestor, que as sobreviventes garantem sua trajetória crescendo e/ou inovando, que todas sem exceção estão fatalmente limitadas em sua busca pelo conjunto de recursos produtivos que forem capazes de reunir e usar produtivamente, porém, o que de fato procurou-se o tempo todo, em cada uma das linhas das leituras, foi deixar brotar da reflexão e contextualização da Teoria Evolucionária e da Teoria do Crescimento da Firma e ( e de todos as demais referencias teóricas, em especial “Feitas para

Durar de Collins e Pequenas Empresas Grandes Realizações de Barajas), a manifestação de um elemento chave, principal, um fundamento profundo, que pudesse ser um guia à orientar os proprietários das pequenas e média empresas, na sua dura e heróica missão de levar seus empreendimento a uma posição de sustentabilidade econômica continuada. Como resultado intelectual desta pesquisa consolidaram-se as seguintes convicções:

### **3.1 O PROPRIETÁRIO E A PEQUENA EMPRESA**

3.1.1 As pequenas empresas sustentáveis são resultado de suas rotinas, incluindo-se nelas o REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO, que possibilita não só a criação de empresas sustentáveis, mas também uma vida digna aos pequeno empresário.

3.1.2 Nas pequenas empresas a sobrevivência é fruto da permanente inquietude (visão, versatilidade, habilidades, conhecimento e expectativas) do seu proprietário em identificar oportunidades produtivas e aproveitar ao máximo as múltiplas formas de uso dos serviços produtivos obteníveis dos recursos disponíveis em sua empresa e consolidar aptidões essenciais e dinâmicas.

3.1.3 O longo prazo somente acolhe as organizações que na sua trajetória tiveram fundadores-dirigentes que foram capazes de desenvolver e consolidar uma cultura empresarial –uma ideologia(o núcleo central: valores e objetivos de longo prazo, além de ganhar dinheiro) e que estimularam sistematicamente a buscam o progresso, sem abrir mão do núcleo central.

### **3.2 REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO “O FUNDAMENTO PROFUNDO”**

Das convicções acima elencadas, e das inúmeras reflexões e diálogos com pequenos empresários de nossa convivência, foi sendo fortalecida a percepção de que existem de fato muitas causas o baixo índice de sucesso das pequenas empresas independentes (não franquias), porém, a maior, a principal, a derradeira, efetivamente não é explicitamente manifestada pelos ex-proprietários quando respondem aos questionários sobre as causas da morte de sua empresa. O que normalmente é explicitado (Falta de Cliente, Falta de Capital, Problemas Administrativos, Problemas com sócios, Problemas Particulares, -ver item. 2.2.2), na verdade escondem a causa derradeira, qual

seja, a “NÃO OBSERVÂNCIA DISCIPLINADA DE UM REPERTÓRIO CONSISTENTE (ROTINAS E HABILIDADES) EXCLUSIVO DE CADA PROPRIETÁRIO (donos, líderes, de pequenas organizações), ou seja, o pequeno proprietário sempre terá muita coisa para fazer, porém, existem algumas que são de responsabilidade exclusiva ( não delegáveis) do pequena proprietário, que foram chamadas por Barajas(2008) de Funções do Proprietário. Desta forma, pode-se inferir que sempre que um proprietário trabalhar duro em sua empresa, mas negligenciar nas funções que são de responsabilidades exclusivas dele ( e que devem fazer parte obrigatória do seu Repertório de Proprietário), muito provavelmente se sentirá muito útil o tempo todo para sua empresa, porém, com grande chance de se sentir frustrado, triste e magoado (ver tabela 2.13 – Sentimentos de quem encerrou as atividades) quando tiver que encerrar o seu negócio, por conta da falta que ele mesmo fez para sua empresa, durante todo os dias em que nela esteve trabalhando arduamente, mas que por imprudência só não fez o que só ele poderia fazer, “pensar e trabalhar o tempo todo em disponibilizar para sua empresa ferramentas para torná-la uma organização sustentável” e não apenas um lugar para ficar empregado de si mesmo.

### **3.3 PRÓXIMO PASSO: CULTURA DO REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO**

Da convicção de que a execução disciplinada do REPERTÓRIO DO PROPRIETÁRIO (tendo como um protótipo-referencial o apresentado no item 2.2.5) é o fundamento profundo para a sustentabilidade econômica das pequenas e médias empresas, e que sua incorporação como prática de gestão dos pequenos proprietários contribuirá para o fortalecimento das atitudes empresariais corretas, resultando em um número cada vez maior de pequenas empresas bem sucedidas.

O aprimoramento desta proposição e sua aplicabilidade efetiva, bem como, confrontar o modelo final-aprimorado do Repertório do Proprietário com as práticas observadas no modelo de negócio de franquias e com as ferramentas de gestão de negócio disponibilizadas pelo SEBRAE, serão objeto dos próximos trabalhos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARAJAS, Louis. **Pequenas empresas, grandes realizações**. Rio de Janeiro RJ, Editora Thomas Nelson Brasil, 2008.

BERG, Ernesto Artur. **Quem roubou o meu tempo?** os segredos da alta eficácia ao seu alcance. Curitiba: Juruá, 2010.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1996.

DRUCKER, PETER F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: Prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

FALCONI, Vicente . **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2009.

IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**.Coordenação: Carlos Eduardo Lessa Brandão e Homero Luís Santos. São Paulo, SP: IBGC, 2007

LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David P. **O talento Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas).

MENDES, Jeronimo. Artigo: **Akio Morita e a Sony**, 2010. <http://www.jeronimos.com.br/index.php/artigos/historias-de-sucesso/73-akio-morita-e-a-sony> acesso em 03 Nov. 2011.

MILAGRES, Rosiléia. Artigo: **Rotinas. Uma Revisão Teórica.** Revista Brasileira de Inovação, Campinas (SP), 10 (1), p.161-196, janeiro/junho 2011.

MINISTÉRIO DE DESENVOLVIMENTO (MDICE)- BRASIL – Informe de 14/02/2011 sobre Relatório Estatístico do Dep. Nacional de Registros – **Nova empresas no Brasil em 2010.** Acesso em 20/10/2011

<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/noticia.php?area=4&noticia=10425>

MOSSO, Mario Manhães. **Pequenas empresas e empreendedorismo:** eternamente fênix. Rio de Janeiro: Qualitymrk, 2010.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica.** Campinas: Editora da UNICAMP, 2005.

NELSON, Richard R. **As fontes do crescimento econômico.** Campinas: Editora da UNICAMP, 2006.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma.** Campinas: Editora da UNICAMP, 2006.

PRADO, Eleutério F. S. Artigo: **Microeconomia Reducionista e Microeconomia Sistêmica.** Belo Horizonte: Revista Nova Economia. Volume 16 (2) –DEPECON-FACE-UFMG, 2006.

ROSENBERG, Nathan. **Por dentro da caixa-preta:** tecnologia e economia. Campinas: Editora da UNICAMP, 2006.

SANTOS, Daniela Tatiane. **Objetivo e potencial de crescimento na teoria da firma.** XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005. [www.simpep.feb.unesp.br/.../copiar.php?...Objetivo%20da%20firma%5B1%5D](http://www.simpep.feb.unesp.br/.../copiar.php?...Objetivo%20da%20firma%5B1%5D). (acesso 06/09/2011)



SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1982.

SEBRAE - **Critérios e conceitos para classificação de empresas** - [http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/integra\\_bia/ident\\_unico/97](http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/integra_bia/ident_unico/97) (acesso em 03/11/2011)

SEBRAE - **Importância da inovação para a ampliar a participação da PME no PIB** - 1º encontro dos diretores técnicos do sebrae – Salvador, 02/06/2011. <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI238406-18478,00-DIRETOR+DO+SEBRAE+DEFENDE+A+INOVACAO+PARA+AMPLIAR+O+PIB.html>, acesso em 21/10/2011

SEBRAE-SP – **Relatório: Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas** – Agosto: 2010.

SLON, Alfred P. **Meus anos com a General Motors**. São Paulo: Negócios Editora, 2001.

TIGRE, Paulo Bastos. Artigo: **Inovação e teoria da firma**. Revista de Economia Contemporânea. Rio de Janeiro, p. 67-111; Nº 3 JAN. – JUN. DE 1998.

TOFFLER, Alvin. **Riqueza Revolucionária**. São Paulo: Futura, 2007.

VIEIRA, ROSELE MARQUES. **Teorias da firma e inovação : um enfoque neo-schumpeteriano**.

[http://www.apec.unesc.net/IV\\_EEC/sesoes\\_tematicas/Economia%20industrial,%20ci%EAncia,%20tecnologia%20e%20inova%E7%E3o/Teorias%20da%20firma%20e%20i nova%E7%E3o%20um%20enfoque%20neo-schumpeteriano.pdf](http://www.apec.unesc.net/IV_EEC/sesoes_tematicas/Economia%20industrial,%20ci%EAncia,%20tecnologia%20e%20inova%E7%E3o/Teorias%20da%20firma%20e%20i nova%E7%E3o%20um%20enfoque%20neo-schumpeteriano.pdf)

(acesso 18.11.2011)

**ANEXO: Questionário 1****I - INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS DA EMPRESA ANALISADA.**

(Favor, assinalar com “x” a opção mais adequada, e quando for o caso, complementar os dados.)

**A - Identificação e Localização:**

1-Situação atual da empresa:

☐ Ativa a mais de 5 anos

2- Empresa (use uma identificação que só você saiba de que empresa se trata):  
.....

3-Localidade: Cidade:..... Estado: .....

4-Código da Atividade Econômica Principal: .....Objeto Social:.....

5-Tipo de constituição:

☐ LTDA ☐ Individual ☐ : .....

6-Trata-se de uma Franquia:

☐ Sim ☐ Não

7-Início das atividades: Ano: .....

8-Atuais proprietários:

☐ Fundadores ☐ Herdeiros ☐ Adquiriram no ano: .....

9-Faturamento anual em 2010,  
ou no último ano de atividade :

<input type="checkbox"/> Até R\$: 100.000,00	<input type="checkbox"/> De R\$: 500.000,01 a 800.000,00
<input type="checkbox"/> De R\$: 100.000,01 a 250.000,00	<input type="checkbox"/> De R\$: 800.000,01 a 1.200.000,00
<input type="checkbox"/> De R\$: 250.000,01 a 500.000,00	<input type="checkbox"/> Acima de R\$: 1.200.000,00

10-Número empregados (com ou sem registro) no último ano (dez/2010 ou último ano de atividade):

<input type="checkbox"/> Até : 5	<input type="checkbox"/> De: 51 a 100
<input type="checkbox"/> De: 6 a 20	<input type="checkbox"/> De: 100 a 200
<input type="checkbox"/> De: 21 a 50	<input type="checkbox"/> Acima de: 200

11-Percentual de empregados (com ou sem registro) que possuem vínculo familiar com o(s) proprietário(s)

<input type="checkbox"/> Nenhum	<input type="checkbox"/> De: 31% a 40%
<input type="checkbox"/> De: 1% a 10%	<input type="checkbox"/> De: 41% a 50%
<input type="checkbox"/> De: 11% a 20%	<input type="checkbox"/> Acima de: 50%
<input type="checkbox"/> De: 21% a 30%	<input type="checkbox"/> Desconheço.

**B - Característica do proprietário (principal quotista)**

1-Gênero:

☐ Feminino ☐ Masculino

2-Escolaridade:

<input type="checkbox"/> 1º grau	<input type="checkbox"/> Universitário
<input type="checkbox"/> 2º grau	<input type="checkbox"/> Pós-Graduação
<input type="checkbox"/> Desconheço	

3-Estava desempregado antes de iniciar o negócio:

☐ Não ☐ Sim ☐ Desconheço

4-Possuía experiência anterior no ramo de negócio da empresa:

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Desconheço
------------------------------	------------------------------	-------------------------------------

5-  
empresa:

Motivação principal para a abertura da

<input type="checkbox"/> Oportunidade	<input type="checkbox"/> Necessidade	<input type="checkbox"/> Desconheço
---------------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------

**C- Responsabilidade pela gestão do dia-dia da empresa:**

1- <input type="checkbox"/> -Apenas sócio administrados.	4- <input type="checkbox"/> -Gestor Profissional ( contratado)
2- <input type="checkbox"/> -Compartilhada entre os sócios.	5- <input type="checkbox"/> -Outra forma.
3- <input type="checkbox"/> -Compartilhada entre sócio e profissional contratado.	6- <input type="checkbox"/> -Desconheço.

**D- Principal fonte de financiamento da atividade empresarial:**

1- <input type="checkbox"/> -Recursos próprios (pessoais/da família)	4- <input type="checkbox"/> -Negociação de prazos com fornecedores
2- <input type="checkbox"/> -Empréstimos com amigos	5- <input type="checkbox"/> -Outras fontes
3- <input type="checkbox"/> -Empréstimo em bancos	6- <input type="checkbox"/> -Desconheço.

**II- PRÁTICAS OBSERVADAS NA GESTÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA EM ANÁLISE.**

*(Para cada pergunta, indicar a alternativa que melhor represente a realidade da empresa).*

**1 –Existência de plano de negócios, planejamento estratégico ou análise mercadológica.**

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> As vezes	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Desconheço
---------------------------------	---	-----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

**2- Existência de ações estratégicas voltadas para: atrair, satisfazer e manter clientes.**

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> As vezes	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Desconheço
---------------------------------	---	-----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

**3- Existência de estratégias voltadas para a criação de um fluxo financeira consistente.**

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> As vezes	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Desconheço
---------------------------------	---	-----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

**4 -Finanças da empresa, devidamente separada das finanças pessoais/familiar.**

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> As vezes	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Desconheço
---------------------------------	---	-----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

**5 –Contrair empréstimos para pagar as despesas operacionais, sem ter um plano de recuperação/reestruturação.**

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> As vezes	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Desconheço
---------------------------------	---	-----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

**6- Existência ações voltadas a um adequado gerenciamento do fluxo de caixa.**

<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Frequentemente	<input type="checkbox"/> As vezes	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Desconheço
---------------------------------	---	-----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

**7- Existência de especificações formais (escritas) dos Procedimentos Operacionais Padrão (passo a passo), dos processos-chaves da empresa.**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**8- Realização de treinamento dos empregados para o cumprimento dos padrões adotados pela empresa (sejam estes padrões documentados ou não).**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**9- Existência de atividade regular de supervisão-auditoria para a verificação do cumprimento dos padrões adotados pela empresa.**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**10- Nível de informatização (Sistemas-Software) das principais atividades da empresa (produção, gestão, venda, logística).**

( ) Alto	( ) Médio	( ) Baixo	( ) Nulo	( ) Desconheço
----------	-----------	-----------	----------	----------------

**11- Existência de preocupação quanto ao uso de novas tecnologias do setor de atuação (inovação).**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**12 – Contratação de pessoas mais adequadas para a empresa ( e não qualquer familiar ou amigo).**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**13 – Estabelecimento de metas e prazos para as pessoas.**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**14 –Tomada de decisões com informações precisas, principalmente informações financeiras.**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**15 -Tomam decisões no momento em que é preciso (principalmente quando envolvem demissões, mudanças de procedimentos, aumento de atividades e controles, etc. ).**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**16 - Investem na capacitação dos sócios e colaboradores;**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**17 – Existência de grande dependência de funcionários, fornecedores ou clientes.(sem plano de contingência para a falta ou desistência destes)**

( ) Sempre	( ) Frequentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**18 – Existência de ações voltadas ao fortalecimento da equipe, visando o crescimento da empresa.**

( ) Sempre	( ) Freqüentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**19 – Existência de indicadores operacionais para avaliar qualidade, custo, atendimento-entrega, satisfação (de clientes, colaboradores e fornecedores).**

( ) Sempre	( ) Freqüentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**20 - O principal gestor detém o comando, a comunicação e o respeito das pessoas/equipe.**

( ) Sempre	( ) Freqüentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**21 – Existência de problemas entre os sócios.**

( ) Sempre	( ) Freqüentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**22 – Existência de problemas particulares do proprietário - sócios (saúde, etc)**

( ) Sempre	( ) Freqüentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**23 – Existência de problema de compatibilização dos planos de vida pessoal/familiar do principal dirigente, com a exigência do negócio.**

( ) Sempre	( ) Freqüentemente	( ) As vezes	( ) Nunca	( ) Desconheço
------------	--------------------	--------------	-----------	----------------

**24 – Que nota (de 0 a 10) você atribui para a empresa em análise, em relação a cada um dos itens baixo:**

Aspectos chaves da gestão empresarial:	Nota ( 0 a 10) *
1-Existência de registros escritos dos procedimentos padrões (rotinas) a serem observados na execução das principais atividades da empresa.	
2-Uso de sistemas informatizados nas suas operações (software padrão ou especialista, etc.)	
3-Busca constante de diferenciação de seus produtos/serviços	
4-Preocupação em relação a melhorias de processos e negociações, visando adequação dos custos	
5-Ações concretas e continuadas de capacitação/treinamento dos colaboradores	
6-Cumprimento das exigências legais (tributárias, trabalhistas, etc.)	
7-Existência de uma visão clara sobre o foco prioritário de atuação da empresa.	
8-Preocupação em criar um lugar no qual os proprietários e empregados tenham orgulho de trabalhar (existência de uma cultura,	

valores, etc.)	
9-Existência de plano/estudo voltado para preparação da empresa para o seu crescimento de forma sustentável.	
10-Ações firme, com mudanças de procedimentos, para evitar a recorrência de problemas.	

\*Não se sentido confortável em atribuir NOTA para algum desses aspectos, indicar “desconheço”.